

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



دور الحوكمة في تطوير الإدارة المحلية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق

تخصص: قانون إداري

تحت إشراف الأستاذ:

د. عبد الرحيم لحرش

إعداد الطالبين:

- أحمد بن طشة

- عبد الرؤوف زهواني

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	محمد الطيب سكيريفة
مشرفا مقرر	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	عبد الرحيم لحرش
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	رايح ركلي

الموسم الجامعي: 2025 / 2026

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



دور الحوكمة في تطوير الإدارة المحلية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق

تخصص: قانون إداري

نحت إشراف الأستاذ:

د. عبد الرحيم لحرش

إعداد الطالبين:

- أحمد بن طشة

- عبد الرؤوف زهواني

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	محمد الطيب سكيريفة
مشرفا مقرر	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	عبد الرحيم لحرش
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	راجح ركلي

الموسم الجامعي: 2025 / 2026

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووهبنا التوفيق والسداد،

وأعاننا على إتمام هذا العمل

نتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان، وجميل التقدير والاحترام،

إلى الأستاذ المشرف الدكتور "الحرش عبد الرحيم"

التي تفضل بقبول الإشراف على هذا العمل،

وعلى دعمه وتوجيهاته القيّمة،

نسأل الله سبحانه وتعالى أن يجزيها خير الجزاء، وأن يبارك في علمه وعمله.

كما نتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا

العمل،

وإلى كلّ من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب وبعيد.

فجزاهم الله عنّا جميعاً خير جزاء والحمد لله ربّ العالمين.

أحمد وعبد الرؤوف

إهداء

إلى أمي وأبي الكريمين
الذين ذلّلا لي طريق العلى
أسأله سبحانه وتعالى أن يحفظهما
إلى إخوتي وأخواتي وأحبّتي في الله
إلى من أنار دربي، ومن كان له الفضل في تعليمي
إلى كل أساتذتي في مشواري الدراسي
إلى كلّ أمين على رسالة الحقّ والنور
مقتد برسول الرّحمة والخير
إلى كلّ هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

أحمد

إهداء

إلى أمي وأبي الكريمين
الذين ذلّلا لي طريق العُلا،
أسأل الله سبحانه وتعالى أن يحفظهما.
إلى إخوتي وأخواتي وأحبّتي في الله.
إلى من أنار دربي، ومن كان له الفضل في تعليمي.
إلى كل أساتذتي في مشواري الدراسي.
إلى كل أمينٍ على رسالة الحق والنور،
مقتدٍ برسول الرحمة والخير.
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

عبد الرؤوف

مقدمة

تعتبر الإدارة المحلية النواة الصلبة التي تنهض عليها مؤسسات الدولة الحديثة، والواجهة الأولى التي تربط المواطن بالسلطة العمومية، حيث لم تعد مجرد أجهزة إدارية لتسيير الشؤون الروتينية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في تحقيق التنمية المستدامة. وفي ظل التحولات العميقة التي شهدتها النظم الإدارية المعاصرة، وتزايد المطالب الشعبية بضرورة تحسين جودة الخدمة العمومية وصيانة المال العام، برز مفهوم الحوكمة كبديل إصلاحي يهدف إلى عقلنة التسيير المحلي. إن إقحام مبادئ الحوكمة في دواليب الإدارة المحلية يمثل إستجابة حتمية لمتطلبات العصر التي تفرض الانتقال من الإدارة البيروقراطية المنغلقة إلى الإدارة المنفتحة والشفافة، والتي تضع المواطن في قلب العملية التنموية من خلال آليات المشاركة والمساءلة والرقابة الفعالة.

وتبرز إشكالية هذه الدراسة في ظل وجود فجوة حقيقية بين النصوص القانونية المنظمة للإدارة المحلية وبين الممارسات الميدانية التي قد تقتصر في كثير من الأحيان إلى معايير الكفاءة والشفافية، مما يطرح تساؤلات جدية حول مدى استيعاب الوحدات المحلية لثقافة الحوكمة. ومن هنا نصل إلى صياغة التساؤل الجوهرى الذي يتمحور حوله هذا البحث وهو: ما مدى مساهمة تبني آليات الحوكمة في الرفع من نجاعة أداء الإدارة المحلية وتحقيق تطلعات التنمية على المستوى القاعدي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تضبط مسار البحث وتحدد أبعاده، وتتمثل أولاً في ماهية الإطار المفاهيمي لكل من الحوكمة والإدارة المحلية وكيفية تقاطعهما في الفكر الإداري الحديث؟ وثانياً، ما هي المرتكزات الأساسية والضمانات التي توفرها الحوكمة لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المجالس المحلية؟ وأخيراً، كيف يمكن لتفعيل هذه الآليات أن يؤدي فعلياً إلى تحسين مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين وترشيد استغلال الموارد المتاحة بما يخدم المصالح العام؟

تستمد هذه الدراسة أهميتها من راهنية الموضوع، حيث باتت الحوكمة معياراً دولياً لتقييم مدى تقدم النظم الإدارية وقدرتها على مكافحة الفساد، كما تهدف الدراسة إلى تبيان الدور الحيوي الذي تلعبه اللامركزية الإدارية عند اقترانها بالحوكمة في تحقيق الاستقلال المالي والإداري للجماعات المحلية. ويسعى هذا العمل الأكاديمي إلى تسليط الضوء على المتطلبات القانونية والمؤسسية اللازمة لتوطين آليات الحوكمة، مع تقديم رؤية تحليلية نقدية تساهم في تقديم حلول عملية لتجاوز العقبات التي تحول دون التطبيق الأمثل لهذا النموذج الإداري الرائد في بيئة الإدارة المحلية.

تتجلى الأسباب الموضوعية في المقام الأول في الرغبة في تسليط الضوء على نموذج الحوكمة كآلية حديثة للحد من البيروقراطية وتعزيز النزاهة في تسيير الشأن المحلي، خاصة مع تزايد الاهتمام الدولي والمحلي بضرورة إصلاح المرافق العمومية؛ إن التحول نحو اللامركزية يفرض بالضرورة البحث عن ضمانات قانونية وتسييرية تحمي الموارد المحلية من الهدر وسوء الإدارة، وهو ما توفره الحوكمة عبر مبادئ الشفافية والمساءلة. كما أن النقص الملحوظ في الدراسات الأكاديمية التي تربط بين الجانب النظري للحوكمة والممارسة الميدانية داخل الجماعات المحلية، شكل دافعاً قوياً لمحاولة تقديم دراسة منهجية تسد هذه الثغرة وتساهم في إثراء الرصيد المعرفي لطلبة العلوم الإدارية والقانونية.

أما من الناحية الذاتية، فإن اختيار هذا الموضوع ينبع من الاهتمام الشخصي بمجال الإدارة المحلية والبحث في سبل تطويرها، كونها المحرك الأساسي للتنمية القاعدية. كما يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى صقل مهاراته في التحليل القانوني والإداري، ومحاولة تقديم رؤية نقدية بناءة يمكن أن يستفيد منها الفاعلون المحليون في تطوير أساليب عملهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الرغبة في التخصص في الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي والحوكمة المؤسسية كانت دافعاً جوهرياً للغوص في تفاصيل هذا الموضوع، سعياً للوصول إلى استنتاجات وتوصيات قد تساهم في دعم مسار الإصلاح الإداري الذي تنتهجه الدولة في سبيل عصنة الإدارة وتقريبها من تطلعات المواطنين.

تتمثل الأهداف المستوحات من هذا البحث في جملة من النقاط الجوهرية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وأبرزها تحديد الإطار المفاهيمي الدقيق للحوكمة والإدارة المحلية وتفكيك التداخل بينهما في الأدبيات الإدارية والقانونية. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف الآليات العملية الكفيلة بتجسيد مبادئ الحوكمة على أرض الواقع، مع التركيز على دور المشاركة الشعبية والرقابة المجتمعية في ترشيد القرار المحلي؛ ومن الأهداف الأساسية أيضاً، تقييم مدى استجابة الأداء الإداري المحلي لمعايير الجودة والفعالية في ظل تطبيق الحوكمة، ورصد المعوقات التي قد تحول دون الوصول إلى إدارة محلية رشيدة، وصولاً في نهاية المطاف إلى صياغة مقترحات عملية تساهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن وتدعم استدامة التنمية المحلية.

يقتضي البحث في موضوع "الحوكمة في الإدارة المحلية" تبني منهجية متكاملة تزاوج بين الطرح النظري والتحليل القانوني والوظيفي، وذلك للإحاطة بكافة جوانب الإشكالية المطروحة. ومن أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، تم الاعتماد بصفة أساسية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يسمح بتوظيف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة والإدارة المحلية وتحديد خصائص كل منهما، ثم الانتقال من مجرد الوصف إلى تحليل المبادئ والآليات التي تحكم العلاقة بينهما. ومن خلال هذا المنهج، يتم تفكيك النصوص القانونية المنظمة للجماعات المحلية وتحليل مدى ملائمتها مع معايير الحوكمة الرشيدة، مما يتيح لنا فهم كيفية تأثير هذه المعايير على جودة الأداء الإداري المحلي.

إلى جانب ذلك، تم الاستعانة بالمنهج الاستنباطي الذي يبدأ من الكليات للوصول إلى الجزئيات؛ فمن خلال دراسة المبادئ العامة للحوكمة كإطار عالمي، يتم استنباط آليات تطبيقها داخل البيئة الخاصة للإدارة المحلية.

كما يساعد هذا المنهج في استخلاص النتائج المتعلقة بدور الحوكمة في تحسين الخدمات العمومية وترشيد الموارد بناءً على المعطيات النظرية والممارسات الميدانية؛ هذا التكامل المنهجي يمنح الدراسة طابعاً شمولياً، حيث يجمع بين الاستقصاء النظري للمفاهيم وبين الرؤية التحليلية للواقع المؤسسي، مما يساهم في تقديم إجابات علمية ومنطقية على التساؤلات الفرعية للبحث، ويضمن تماسك الأفكار وتسلسلها بما يليق بمستوى أطروحة لنيل شهادة الماجستير.

أما فيما يخص أدوات البحث، فقد تم الاعتماد على أداة تحليل المحتوى (أو تحليل الوثائق) من خلال مراجعة وتقييم الترسانة القانونية، والتقارير الإدارية، المرتبطة بالموضوع، فضلاً عن الرجوع إلى المراجع الأكاديمية المتخصصة من كتب ومقالات علمية صادرة عن منصات بحثية موثوقة، وذلك لضمان جودة المادة العلمية ومصادقية الاستنتاجات التي سيخلص إليها البحث في فصله الختامي.

اعتمدت هذه الدراسة في جمع بياناتها وضمان دقتها المنهجية على مجموعة من الأدوات البحثية المتكاملة، والتي تمثلت أولاً في أداة المسح المكتبي وتحليل الوثائق؛ من خلال الرجوع إلى الترسانة القانونية المنظمة للإدارة المحلية، والاطلاع على التقارير الرسمية الصادرة عن الهيئات الوطنية والدولية ذات الصلة بالحوكمة، مما أتاح استخلاص المعطيات الموثوقة وبناء خلفية نظرية رصينة.

ومن أجل محاولة الوصول للأهداف المسطرة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة نذكر أهمها:

- أطروحة دكتوراه (قويدر بن عيسى، 2023) عنوان الدراسة: الحوكمة المحلية كمدخل لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الإقليمية في الجزائر: تناولت هذه الأطروحة الجانب المالي والرقابي، حيث ركزت على كيفية تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية في إدارة الموارد المالية للولاية والبلدية. أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين تطبيق مؤشرات الحوكمة (مثل الرؤية الاستراتيجية وسيادة القانون) وبين ترشيد الإنفاق العام المحلي والحد من تبديد الأموال.

- دراسة (عبد النبي بوصوار، 2019): رقابة الوصاية الإدارية على الجماعات المحلية كأحد مرتكزات الحوكمة الرشيدة: بحثت هذه الدراسة في التوازن بين استقلالية الجماعات المحلية وضرورة الرقابة الوصائية من منظور الحوكمة. خلصت إلى أن الرقابة لا يجب أن تكون عائقاً، بل يجب أن تتحول إلى أداة لضمان سيادة القانون وحماية المصلحة العامة، وهو ما ينسجم مع معيار المساءلة في نظام الحوكمة التعقيب العام على الدراسات السابقة.

- دراسة (يوسف بن يزة وفيصل خميلة، 2018): الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل الحوكمة على المستوى المحلي: اهتمت هذه الدراسة بأحد أهم أركان الحوكمة وهو "المشاركة"، حيث بحثت في دور المواطن والمجتمع المدني في صنع القرار المحلي بالجزائر. توصلت الدراسة إلى أن تفعيل الديمقراطية التشاركية يقلل من الفجوة بين الإدارة والمواطن، ويعزز من الشفافية في تسيير المرفق العام المحلي

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، يتضح لنا جلياً وجود اهتمام أكاديمي متزايد بموضوع الحوكمة المحلية كبديل للإدارة التقليدية، حيث ركزت أغلب تلك الدراسات على جوانب محددة مثل الديمقراطية التشاركية أو الرقابة الوصائية. وبالرغم من القيمة العلمية لتلك الأبحاث، إلا أن دراستنا الحالية تتميز بمحاولة تقديم رؤية نسقية متكاملة تربط بين الأطر المفاهيمية النظرية في فصلها الأول، وبين الآليات الوظيفية والقانونية في فصلها الثاني.

إن ما يميز هذا البحث هو عدم الاكتفاء بسرد المفاهيم، بل الغوص في "كيفية اشتغال" آليات الحوكمة (مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) داخل البيئة التنظيمية للإدارة المحلية من منظور تحليلي. فبينما ذهبت بعض الدراسات السابقة نحو معالجة الحوكمة كشعار عام، تسعى هذه الدراسة إلى تبيان القيمة المضافة لهذه الآليات في "تحسين الأداء الإداري" و"ترشيد الموارد"، وهو ما يمنح البحث طابعاً شمولياً يجمع بين التأصيل النظري للمفاهيم وبين استشراف النجاعة الإدارية، بما يتناسب مع متطلبات البحث الأكاديمي، ويسد الفراغ المتعلق بجمع هذه العناصر في بوتقة بحثية واحدة تخدم التخصص.

بناءً على الإشكالية المطروحة والأهداف المسطرة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين، يسبقهما إطار تمهيدي (مقدمة) وينتهيان بخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات، وذلك وفق التصميم المنهجي التالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة والإدارة المحلية: يعالج هذا الفصل المرتكزات النظرية للدراسة، حيث تم تقسيم البحث فيه إلى ثلاثة مباحث؛ خصص المبحث الأول لضبط مفهوم الحوكمة لغة واصطلاحاً مع استعراض تعريفات الهيئات الدولية والباحثين، وتناول المبحث الثاني ماهية الإدارة المحلية ونشأتها وخصائصها، لينتهي الفصل بمبحث ثالث يحلل طبيعة العلاقة التفاعلية ومتطلبات تطبيق الحوكمة على المستوى المحلي.

الفصل الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية: ينتقل البحث في هذا الفصل من التنظير العام إلى تحليل الأدوات والآليات التي تضمن تجسيد الحوكمة واقعاً وقانوناً، وذلك عبر مبحثين؛ يتناول الأول الآليات الجوهرية المتمثلة في الشفافية والمشاركة الشعبية والمساءلة، بينما يركز المبحث الثاني على قياس أثر هذه الآليات في الرفع من جودة الخدمة العمومية، ترشيد الموارد المحلية، وتعزيز جسور الثقة بين المواطن والجهاز الإداري المحلي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة والإدارة المحلية

تمهيد

يُشكل الانتقال من مفهوم "الإدارة التقليدية" إلى مفهوم "الحوكمة" تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة الشأن العام، حيث لم تعد الدولة هي الفاعل الوحيد في رسم السياسات وتوجيه الموارد، بل أصبحت شريكاً في منظومة تفاعلية تجمع بين السلطة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني. وتبرز أهمية هذا التحول بشكل جليّ عند الحديث عن "الإدارة المحلية"، التي تُمثل خط المواجهة الأول مع احتياجات المواطن، والمختبر الحقيقي لقياس مدى كفاءة النظم الإدارية في تحقيق التنمية والعدالة الاجتماعية.

إن الغاية من هذا الفصل هي بناء قاعدة معرفية صلبة تجمع بين الجانب المفاهيمي والبعد النظري لكل من الحوكمة والإدارة المحلية. فمن جهة، نسعى لتفكيك مصطلح الحوكمة الذي أضحى "موضة" إدارية، لنكتشف أصوله اللغوية، وتطور تعريفاته لدى كبرى الهيئات الدولية مثل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصولاً إلى الرؤى الأكاديمية العربية التي حاولت توضيح هذا المفهوم ضمن سياقاتنا المحلية. ولا يكتمل هذا الفهم إلا بالوقوف عند المبادئ التي تمنح الحوكمة مشروعيتها وفعاليتها، كالشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون.

ولتوضيح هذا الأمر تم تقسيم الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

يُمثل مفهوم "الحوكمة" أحد أكثر المفاهيم تداولاً وإثارة للجدل في الأدبيات السياسية والإدارية المعاصرة، حيث برز كضرورة حتمية استجابةً للأزمات التي واجهت النماذج الإدارية التقليدية والبيروقراطية. فالحوكمة لم تأت لتكون مجرد بديل للإدارة، بل لتكون إطاراً نظامياً يضبط العلاقة بين مختلف مراكز القوة في المجتمع؛ فهي تعبير عن أسلوب ممارسة السلطة وإدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة بما يضمن تحقيق التنمية والرفاه.

إن محاولة الإحاطة بمفهوم الحوكمة تتطلب غوصاً في جذورها اللغوية التي تمتد إلى معاني الضبط والقيادة، وصولاً إلى أبعادها الاصطلاحية التي تشكلت عبر رؤى مؤسسات دولية كبرى، رأت فيها الوصفة السحرية لإصلاح المؤسسات ومحاربة الفساد. كما أن التباين في تعريف الحوكمة بين المنظمات العالمية والباحثين العرب يعكس شمولية هذا المفهوم وقدرته على التكيف مع السياقات الثقافية والسياسية المختلفة، مما جعله مفهوماً عابراً للحدود والتخصصات.

ولا تكتسب الحوكمة قوتها من تعريفاتها النظرية فحسب، بل من المبادئ والقيم التي تستند إليها؛ فالشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والكفاءة، ليست مجرد كلمات إنشائية، بل هي "صمامات أمان" تضمن نزاهة العملية الإدارية واستجابتها لتطلعات الأفراد. ومن خلال هذا المبحث، سنحاول تفكيك هذه الجوانب المفاهيمية، بدءاً من تحديد ماهية الحوكمة وتطور تعريفاتها، وصولاً إلى استعراض ركائزها الأساسية، وذلك لوضع أرضية صلبة تمكننا من فهم الدور الذي تؤديه هذه المبادئ في تجويد الأداء العام داخل المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

قبل الخوض في الأبعاد الإدارية والسياسية للحوكمة، يستوجب الأمر العودة إلى الأصول المعرفية التي شكلت هذا المصطلح؛ فالحوكمة ليست مفهوماً طارئاً من حيث

الدلالة، بل هي امتداد لفلسفة السيطرة والتوجيه التي عرفتھا المجتمعات البشرية منذ القدم. إن البحث في ماهية الحوكمة يتطلب منا تفكيكها على مستويين: الأول لغوي يبحث في دلالة اللفظ واشتقاقاته في القواميس العربية والأجنبية، والثاني اصطلاحی يرصد كيف تحول هذا اللفظ من مجرد فعل للقيادة إلى منظومة متكاملة من المعايير التي تحكم المؤسسات والدول

الفرع الأول: تعريف الحوكمة لغة

إن التأسيس المعرفي لمفهوم الحوكمة يقتضي بالضرورة الوقوف عند دلالاته اللغوية العميقة، والتي تكشف عن تماسك دلالي بين التراث اللغوي العربي والأصل الاشتقاقي الغربي؛ فحينما نتقصى مادة (ح ك م) في أمهات المعاجم العربية كلسان العرب لابن منظور، نجد أن "الحكم" يدور في فلك "المنع للإصلاح"، حيث يُقال حَكَمْتُ السفينة وأحكمتُها إذا منعتُها من ممارسة طيشه، ومنه اشتُقت "الحكمة" وهي ما يُوضع في فم الدابة لتذليلها وكبح جماحها ومنعها من الاضطراب، وهو ما يعكس الجوهر الوظيفي للحوكمة باعتبارها أداة لضبط المؤسسات ومنع انحرافها¹.

ويمتد هذا المعنى في القاموس المحيط للفيروز آبادي ليشمل "الإتقان"، فالحكمة هي العدل والعلم والمنع من الظلم، وهو ما يتقاطع مع المقصد الحديث للحوكمة في إرساء قيم النزاهة². أما من الناحية الصرفية، فإن لفظ "حوكمة" يمثل اشتقاقاً مولداً على وزن (فَعْلَة)، وهو قالب لغوي يُستخدم في اللغة العربية الحديثة للتعبير عن مأسسة الفعل وتحويله إلى نسق تنظيمي شامل ومستمر، على غرار مصطلحي "عولمة" و"أتمتة"، لتشير الحوكمة لغوياً إلى عملية إرساء القواعد الضابطة التي تضمن استقامة الأداء³.

1 ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، مادة (حكم)، ص 140-143

2 الفيروزآبادي، القاموس المحيط، تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط8، 2005، ص 1031

3 أحمد مدحت هلال، الحوكمة الإدارية ومعاييرها في الفكر الإداري المعاصر، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012، ص19.

وفي المقابل، نجد أن المصطلح في الفكر الغربي (Governance) ينهل من ذات المعين الفلسفي المرتبط بالقيادة والسيطرة، حيث ترجع جذوره التاريخية إلى الكلمة اليونانية (Kybernan) والتي تعني حرفياً "توجيه دفة السفينة" (To steer the ship)، وقد كان الفيلسوف أفلاطون في كتابه "الجمهورية" أول من استعار هذا المصطلح الملاحى ليسقطه على فن إدارة شؤون المدينة، معتبراً أن الحوكمة هي المهارة التي يمتلكها الربان (الحاكم) لتوجيه المجتمع نحو بر الأمان¹.

هذا الأصل اليوناني انتقل لاحقاً إلى اللاتينية عبر لفظ (Gubernare) ليعطي معنى التوجيه والتدبير والإدارة الرشيدة، وهو ما يوضح التمايز اللغوي الجوهرى بين الحوكمة (Governance) وبين الحكومة (Government)؛ فبينما تعبر الأخيرة عن الكيان السلطوي الساكن، تشير الحوكمة لغةً إلى "الفعل الحركي" والممارسة المستمرة للتوجيه والرقابة، مما يجعلها مفهوماً مرناً يتجاوز الأطر البيروقراطية الجامدة نحو فضاءات التنسيق والفعالية². وبذلك يلتقي المعنى العربي القائم على "المنع والضبط" مع المعنى الغربي القائم على "التوجيه والقيادة" ليشكلان معاً الدعامة اللغوية لما يُعرف اليوم بالإدارة الرشيدة أو الحوكمة.

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة اصطلاحاً

شهد المفهوم الاصطلاحي للحوكمة تطوراً دراماتيكياً منذ نهاية الثمانينيات، حيث انتقل من أروقة إدارة الشركات إلى صلب اهتمامات المؤسسات الدولية كأداة لتقييم جودة النظم السياسية والإدارية.

ويُعد تعريف البنك الدولي (World Bank) المحطة الأبرز في هذا المسار، إذ تبنى مقاربة "تكنوقراطية" تركز على كفاءة الإدارة العامة، فعرف الحوكمة بأنها الكيفية التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية، وهو

1 Plato, The Republic, Translated by: B. Jowett, Oxford University Press, UK, 1888, p. 112

2 Pierre, Jon & Peters, B. Guy, Governance, Politics and the State, St. Martin's Press, New York, 2000, p. 07

تعريف يركز في جوهره على ثلاث أبعاد بنيوية: طبيعة النظام السياسي، والعملية التي تُدار بها السلطة، وقدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ السياسات بكفاءة¹. إن هذه الرؤية الاصطلاحية تنظر للحكومة بوصفها "مجموعة من القواعد والمؤسسات" التي تضمن استغلال الموارد الوطنية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق النمو الاقتصادي، مما جعلها شرطاً أساسياً من شروط تقديم المساعدات والقروض للدول النامية في تلك الفترة².

وبموازاة ذلك، قدّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تعريفاً أكثر اتساعاً وعمقاً، حيث تجاوز البعد الوظيفي الضيق ليلامس "البعد الإنساني والديمقراطي"، فاعتبر الحكومة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، مع التأكيد على أنها تشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمارس من خلالها المواطنون والمجموعات مصالحهم، ويعبرون عن حقوقهم القانونية، ويؤدون التزاماتهم³.

ويتميز هذا التعريف الاصطلاحي بأنه لم يحصر الحوكمة في الأجهزة الحكومية الرسمية فقط، بل جعلها منظومة تفاعلية تشمل القطاع الخاص والمجتمع المدني، مؤكداً على أن معيار نجاح الحوكمة ليس فقط في "كفاءة الإدارة"، بل في مدى قدرتها على تحقيق التنمية البشرية المستدامة وحماية حقوق الإنسان والمشاركة الشعبية في اتخاذ القرار⁴.

أما من الناحية القانونية الحقوقية، فإن الحوكمة هي "مجموعة القواعد والضمانات الآمرة التي تنظم العلاقة بين السلطة العامة والمحكومين، والمستندة إلى المواثيق الدولية لحقوق الإنسان؛ حيث تلتزم الدولة بموجبها بضمان العدالة وتكافؤ الفرص، وتفعيل مبدأ الفصل بين

1 World Bank, Governance and Development, Washington DC, 1992, p. 03

2 رابح خرتشي، الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد الإداري، دار الفلم والسياسة، الجزائر، 2012، ص 34.

3 UNDP, Governance for Sustainable Human Development, Policy Document, New York, 1997, p. 09.

4 عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

السلطات، وخضوع جميع تصرفات الإدارة للرقابة القضائية لضمان عدم الانحراف بالسلطة".

وفي السياق ذاته، يبرز تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الذي ركز على الجانب المؤسسي والرقابي، حيث اعتبر الحوكمة بمثابة النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومنع انحراف المنظمات، وذلك عبر تحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.¹

أما على صعيد الفكر الأكاديمي العربي، فقد سعى الباحثون لتقديم تعريفات تجمع بين متطلبات العالمية وخصوصية البيئة المحلية، حيث يُعرّفها الدكتور عامر الكبيسي بأنها نسق متكامل من القوانين والنظم والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، مع ضمان الشفافية والمساءلة، وبذلك، يتضح أن الحوكمة اصطلاحاً قد استحالَت من مجرد "إدارة جيدة" إلى "عقد اجتماعي وإداري" يضبط التوازن بين السلطة والمجتمع، ويضمن تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة تخدم الصالح العام.

الفرع الثالث: اتجاهات الباحثين العرب في تعريف الحوكمة

لم يقف الفكر الأكاديمي العربي موقف المتفرج أمام تدفق مصطلح الحوكمة من الأدبيات الغربية، بل اجتهد في "تبيئة" المفهوم ومحاولة إيجاد صيغ اصطلاحية تتواءم مع الخصوصية الإدارية والسياسية للمنطقة العربية. وفي هذا السياق، يبرز اتجاه رصين يمثله الدكتور عامر الكبيسي، الذي يرى أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات تقنية، بل هي "نظام

1 OECD, Principles of Corporate Governance, OECD Publications Service, Paris, 2004, p. 11

متكامل للرقابة والتوجيه"، يهدف إلى صياغة عقد مؤسسي جديد يحدد المسؤوليات والحقوق بين الفاعلين الأساسيين، سواء على مستوى الدولة أو المنظمة¹.

وما يميز طرح الكبيسي هو تركيزه على "الشمولية"؛ فالحوكمة عنده تتجاوز الهياكل التنظيمية لتصبح منظومة قيمية تضمن الشفافية والمساءلة والنزاهة، وهي بذلك تمثل الدرع الواقعي ضد ترهل البيروقراطية وتغول السلطة الإدارية².

وفي منحى تحليلي آخر، اتجهت ثلة من الباحثين العرب إلى ربط الحوكمة بمفهوم "الإدارة الرشيدة" أو "الحكم الرشيد"، وهي استعارة تهدف إلى استحضار الموروث القيمي العربي والإسلامي المرتبط بالعدل والأمانة والشورى. ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الحوكمة هي تلك الإدارة التي تقوم على مثلث (المشاركة، والتعاون، والتكامل) بين ثلاثة أطراف فاعلة: القطاع العام (الدولة)، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني³. ويستنتج الباحث طارق عبد العال حماد في هذا الصدد أن الحوكمة في البيئة العربية يجب أن تُفهم كإطار قانوني وأخلاقي يهدف إلى حماية المصلحة العامة من خلال تفعيل الرقابة المتبادلة بين هذه الأطراف، مما يضمن توزيعاً عادلاً للموارد والفرص⁴.

ومن خلال القراءة التحليلية لهذه التعريفات، يمكننا استنتاج أن الباحثين العرب قد انتقلوا بالحوكمة من معناها الضيق المرتبط بـ "حوكمة الشركات" (Corporate Governance) إلى رحاب "الحوكمة العامة" (Public Governance). وهذا الربط يوضح أن الحوكمة في المنظور العربي الحديث ليست مجرد غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق

1 عامر الكبيسي، الفكر الإداري المعاصر: الإدارة العامة والحوكمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 188.

2 عامر الكبيسي، الحوكمة في القطاع العام: المفاهيم والمبادئ والمتطلبات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 31.

3 محمد العتيبة، الحوكمة والإصلاح الإداري في الدول العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015، ص 74.

4 طارق عبد العال حماد، الحوكمة: الإطار المفاهيمي والمبادئ والمتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 58.

الإصلاح الإداري والسياسي المنشود؛ فهي الأداة الكفيلة بتحويل الإدارات المحلية والمركزية من جهات "آمرة" إلى جهات "خادمة" ومشاركة. وبذلك، تصبح الحوكمة في الفكر العربي المعاصر هي الرهان الحقيقي لردم الفجوة بين تطلعات المواطن وبين الأداء الفعلي للمؤسسات، عبر إرساء قواعد لعبة شفافة تسمح بالمساءلة المجتمعية وتدعم سيادة القانون.¹

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة

لا تستمد الحوكمة قوتها وتأثيرها في الأنظمة الإدارية من مجرد كونها إطاراً نظرياً أو تعريفاً اصطلاحياً، بل تكتسب مشروعيتها من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد الجوهرية التي تشكل الهيكل البنيوي لممارستها. إن هذه المبادئ تمثل "المعايير الأخلاقية والمهنية" التي تقاس من خلالها جودة الأداء المؤسسي ومدى التزام الإدارة بالعدالة والنزاهة. وتعتبر هذه المبادئ وحدة متكاملة لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى، فهي تتفاعل فيما بينها لتنتج بيئة إدارية قادرة على كسب ثقة المواطن وتحقيق التنمية المستدامة، ويأتي على رأس هذه المنظومة مبدأ الشفافية الذي يعد حجر الزاوية في بناء أي نظام حوكمة سليم.

الفرع الأول: الشفافية

تُعد الشفافية المبدأ الأكثر حيوية في منظومة الحوكمة، وهي تعني في جوهرها الإداري "التدفق الحر للمعلومات" وضمان وصولها إلى أصحاب المصلحة في التوقيت المناسب وبالدرجة المطلوبة². إن الشفافية ليست مجرد إعلان عن القرارات، بل هي فلسفة تقوم على "الانفتاح" ورفض السرية غير المبررة في العمل العام؛ فهي تقتضي أن تكون

1 مازن ليلو راضي، الحوكمة كأداة للإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص 42

2 عامر الكبيسي، الفكر الإداري المعاصر: الإدارة العامة والحوكمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 201.

جميع الإجراءات، والقواعد، والبيانات المالية، والخطط التنموية متاحة للمجتمع وللمؤسسات الرقابية، بما يتيح فهم كيفية اتخاذ القرار وكيفية إنفاق الأموال العامة¹.

وتتجاوز الشفافية كونها مجرد "إفصاح" لتصبح أداة استراتيجية لمحاربة الفساد؛ فعندما يسود الوضوح في العمليات الإدارية، تضيق الفرص أمام المحسوبية واستغلال النفوذ، وتتعزيز قدرة المواطنين والمجتمع المدني على تقييم أداء المؤسسات المحلية والمركزية. ويربط الباحثون بين الشفافية وبين "حق الوصول إلى المعلومات"، معتبرين إياها التزاماً قانونياً يقع على عاتق الإدارة لتمكين الأفراد من المشاركة الواعية في الشأن العام². وبناءً على ذلك، فإن الشفافية في سياق الحوكمة تمثل "البيئة الضوئية" التي تجعل من المساءلة أمراً ممكناً، فبدون معلومات واضحة وموثوقة، تصبح الرقابة شعاراً فارغاً من محتواه، وتفقد الحوكمة بوصلتها في تحقيق النزاهة والفعالية³.

ولا تقتصر الشفافية في المنظور الحديث للحوكمة على مجرد الجانب التقني المرتبط بنشر التقارير والبيانات، بل تمتد لتشمل "شفافية العمليات" التي تضمن وضوح معايير اتخاذ القرار، بما يقطع الطريق أمام الاجتهادات الشخصية والتفسيرات العشوائية للنصوص القانونية⁴ إن تكريس هذا المبدأ داخل الإدارة المحلية والمركزية يسهم بشكل مباشر في ردم "فجوة الثقة" (Trust Gap) بين المواطن والسلطة؛ فالمواطن الذي يجد نفسه مطلعاً على ميزانيات بلديته، ومعايير اختيار المشاريع التنموية، وآليات التوظيف، يصبح أكثر استعداداً للتعاون مع الإدارة وتقبل قراراتها حتى وإن كانت صعبة⁵.

1 طارق عبد العال حماد، الحوكمة: الإطار المفاهيمي والمبادئ والمتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 115

2 مازن ليلو راضي، الحوكمة كأداة للإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص 67.

3 رابح خرتشي، الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد الإداري، دار الفلم والسياسة، الجزائر، 2012، ص 89

4 عامر الكبيسي، الحوكمة في القطاع العام: المفاهيم والمبادئ والمتطلبات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 102.

5 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الحوكمة المؤسسية: مدخل إداري ومحاسبي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان،

2016، ص 88.

ومن هذا المنطلق، يرى الباحثون أن الشفافية هي "الاستحقاق الديمقراطي" للحكومة، فهي التي تمنح الفئات المهمشة صوتاً وقدرة على فهم السياسات العامة، وبذلك تتحول من كونها واجباً إدارياً إلى كونها حقاً إنسانياً تفرضه مواثيق الإصلاح الإداري المعاصرة. وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن الشفافية هي المحرك الذي يغذي بقية مبادئ الحوكمة؛ فبدونها تظل المشاركة صورية، وتصبح المساءلة انتقائية، وتفقد سيادة القانون فاعليتها في حماية المصلحة العامة.¹

الفرع الثاني: المساءلة

تُعد المساءلة الركيزة الجوهرية والوجه المقابل لمبدأ السلطة في أدبيات الحوكمة؛ فإذا كانت السلطة تمنح الحق في اتخاذ القرار وإدارة الموارد، فإن المساءلة هي الأداة التي تضمن خضوع ممارسي هذه السلطة للرقابة والتقييم. وتُعرف المساءلة اصطلاحاً بأنها "التزام المسؤولين عن اتخاذ القرارات، سواء في القطاع العام أو الخاص، بتقديم تقارير دورية حول أعمالهم، وتبرير قراراتهم وتصرفاتهم، وتحمل التبعات القانونية والإدارية المترتبة عليها".² فهي تمثل الآلية التي تكفل عدم انفراد المسؤول بالقرار، وتحول دون تحول السلطة المفوضة إليه إلى أداة لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية على حساب المصلحة العامة.³

وتتخذ المساءلة في سياق الحوكمة أبعاداً متعددة تتجاوز المفهوم التقليدي للرقابة الإدارية؛ فهي تشمل المساءلة الرأسية التي يمارسها المواطنون تجاه المسؤولين عبر صناديق الاقتراع ووسائل الإعلام، والمساءلة الأفقية التي تتم عبر مؤسسات الدولة المستقلة مثل هيئات مكافحة الفساد، ودواوين المحاسبة، والسلطة القضائية.⁴ إن جوهر المساءلة لا يكمن

1 سعيد عبيدي، الحوكمة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 10، العدد 02، 2017، ص 415

2 عامر الكبيسي، الفكر الإداري المعاصر: الإدارة العامة والحوكمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 205

3 طارق عبد العال حماد، الحوكمة: الإطار المفاهيمي والمبادئ والمتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 122

4 مازن ليلو راضي، الحوكمة كأداة للإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص 72.

فقط في "العقاب" عند حدوث الخطأ، بل يمتد ليشمل "التحفيز" على تحسين الأداء؛ فالمسؤول الذي يدرك وجود نظام مساءلة فعال سيسعى بالضرورة إلى الالتزام بأقصى معايير الكفاءة والنزاهة لتجنب النقد أو العزل.

علاوة على ذلك، ترتبط المساءلة ارتباطاً عضوياً بمبدأ الشفافية؛ فلا يمكن ممارسة مساءلة حقيقية وفعالية في ظل غياب المعلومات والبيانات الواضحة، وبالمقابل، فإن الشفافية دون مساءلة تظل مجرد كشف للمعلومات دون قدرة على التغيير أو الإصلاح.¹ ومن هنا، يستنتج الباحثون أن المساءلة هي "صمام الأمان" الذي يحمي الحقوق والحريات، ويضمن استجابة الإدارة المحلية والمركزية لمتطلبات المواطنين، مما يساهم في تعزيز مشروعية النظام السياسي والإداري ويزيد من درجة قبوله لدى الجمهور². وبناءً عليه، فإن بناء نظام حوكمة متينة يتطلب مأسسة المساءلة وتحويلها من ممارسة ظرفية إلى ثقافة تنظيمية تتغلغل في كافة مفاصل الإدارة العامة.³

ولا تقتصر المساءلة في المنظور الحديث للحوكمة على الجانب الزجري أو الرقابة البعدية فحسب، بل تمتد لتشمل "المساءلة الأخلاقية والمهنية" التي تفرض على المسؤول المحلي تغليب المصلحة العامة انطلاقاً من وازع الضمير المهني وقيم المواطنة قبل الوازع القانوني، إن تفعيل المساءلة داخل وحدات الإدارة المحلية يساهم في رصد الانحرافات في مراحلها الأولى، مما يقلل من هدر الأموال العامة ويضمن توجيه الموارد نحو المشاريع التنموية ذات الأولوية.

1 رابح خرتشي، الحوكمة كأداة لمكافحة الفساد الإداري، دار الفلم والسياسة، الجزائر، 2012، ص 95

2 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الحوكمة المؤسسية: مدخل إداري ومحاسبي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 94

3 عامر الكبيسي، الحوكمة في القطاع العام: المفاهيم والمبادئ والمتطلبات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 118

وبذلك، تتحول المساءلة من عبء إداري يخشاه المسؤول إلى أداة للتعلم التنظيمي، حيث يتم استغلال نتائج المساءلة والتقييم لتصحيح المسارات الإدارية وتطوير آليات تقديم الخدمة العمومية وفي نهاية المطاف، فإن ترسيخ ثقافة المساءلة هو الضامن الوحيد لتحويل مبادئ الحوكمة من مجرد نصوص قانونية صماء إلى ممارسات واقعية يلمس أثرها المواطن في جودة حياته اليومية، مما يعزز من تلاحم النسيج الاجتماعي ويدعم استقرار المؤسسات المحلية وقدرتها على الاستجابة للتحديات المتجددة

الفرع الثالث: المشاركة

تُمثل المشاركة الروح الديمقراطية لمنظومة الحوكمة، وهي المبدأ الذي ينقل المواطن من دور المتلقي السلبي للخدمات إلى دور الشريك الفاعل في صنع السياسات العامة. وتُعرف المشاركة في أدبيات الحوكمة بأنها إتاحة الفرصة لجميع المواطنين، سواء كانوا رجالاً أو نساءً، ومن خلال القنوات الرسمية أو التنظيمات الوسيطة، للمساهمة بآرائهم ومصالحهم في عمليات اتخاذ القرار التي تمس حياتهم¹، إن هذا المبدأ لا يقتصر على مجرد التصويت في الانتخابات، بل يمتد ليشمل المشاركة في رسم الخطط التنموية، وتحديد الأولويات المحلية، ومراقبة تنفيذ المشاريع، مما يضمن توافق المخرجات الإدارية مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع.²

وتستمد المشاركة أهميتها من قدرتها على إضفاء المشروعية المجتمعية على قرارات السلطة المحلية؛ فحينما يشعر الأفراد بأن أصواتهم مسموعة وأن مساهماتهم تؤخذ بعين الاعتبار، يزداد شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه الصالح العام، مما يقلل من حدة

1 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، تقرير التنمية البشرية: الحكم الراشد من أجل التنمية المستدامة، نيويورك، 2002، ص 56.

2 عامر الكبيسي، الحوكمة في القطاع العام: المفاهيم والمبادئ والمتطلبات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 134.

الصراعات الاجتماعية ويزيد من كفاءة تنفيذ السياسات.¹ ويؤكد الباحثون أن المشاركة الفعالة تتطلب بيئة قانونية ومؤسسية تضمن حرية التعبير والتنظيم، كما تتطلب وجود مجتمع مدني قوي ومستقل يعمل كحلقة وصل بين القاعدة الشعبية وصناع القرار، وهو ما يُعرف في الفكر الإداري الحديث بـ المقاربة التشاركية التي تجعل من التنمية عملية نابعة من الداخل وليس مجرد إسقاطات فوقية.

علاوة على ذلك، ترتبط المشاركة ارتباطاً وثيقاً بمبدأ العدالة والمساواة؛ إذ تهدف الحوكمة من خلال هذا المبدأ إلى تمكين الفئات الأكثر احتياجاً أو تهميشاً من إيصال صوتها والمطالبة بحقوقها في توزيع الموارد ومن هنا، يستنتج الأكاديميون أن المشاركة ليست مجرد خيار إداري، بل هي ضرورة استراتيجية لتحقيق الاستقرار والاستدامة؛ فالمؤسسات التي تنغلِق على نفسها وتتخذ قراراتها بمعزل عن أصحاب المصلحة غالباً ما تواجه مقاومة شعبية أو فشلاً في تحقيق أهدافها، بينما المؤسسات التشاركية هي الأكثر قدرة على الابتكار ومواجهة الأزمات بفضل تلاحمها مع محيطها الاجتماعي.

الفرع الرابع: سيادة القانون

يُمثل مبدأ سيادة القانون العمود الفقري لنظام الحوكمة، إذ لا يمكن تصور وجود شفافية أو مساءلة أو مشاركة في ظل غياب إطار قانوني عادل ومستقل يُطبق على الجميع دون استثناء. وتعني سيادة القانون في جوهرها خضوع الجميع، حكماً ومحكومين، لنصوص القانون وقواعده، مما يضمن حماية الحقوق والحريات ومنع التعسف في استخدام السلطة.² إن هذا المبدأ يتطلب وجود أطر قانونية شاملة، عادلة، وغير منحازة، يتم فرضها بصرامة

1 محمد عبد العال، الإدارة العامة المحلية بين المركزية واللامركزية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 212

2 مازن ليلو راضي، الوجيز في القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2011، ص 112.

ومساواة، مع ضرورة استقلال السلطة القضائية لضمان نزاهة الفصل في النزاعات وحماية المصلحة العامة من تغول الأجهزة التنفيذية.¹

وتتجاوز سيادة القانون في سياق الحوكمة مجرد وجود النصوص التشريعية، لتصل إلى فاعلية التنفيذ وجودة القوانين ذاتها؛ فالحوكمة الرشيدة تقتضي أن تكون القوانين مستجيبة لاحتياجات المجتمع، وواضحة لا تقبل التأويل المتعدد، مما يوفر بيئة من الأمن القانوني التي تشجع الاستثمار وتدعم الاستقرار الاجتماعي. ويربط الباحثون بين سيادة القانون وبين مكافحة الفساد بجميع أشكاله، حيث أن وجود نظام قانوني رصين يقلل من الثغرات التي قد يستغلها البعض لتحقيق مكاسب غير مشروعة، ويضمن أن تكون القرارات الإدارية، خاصة على المستوى المحلي، مبنية على أسس قانونية سليمة بعيداً عن المحسوبية أو الضغوط السياسية.²

علاوة على ذلك، تُعد سيادة القانون هي الضامن الحقيقي لإستدامة المؤسسات؛ فهي التي تحول دون شخصنة السلطة وتضمن انتقالها وممارستها ضمن أطر مؤسسية ثابتة لا تتغير بتغير الأفراد ومن هنا، يستنتج الأكاديميون أن سيادة القانون هي المظلة التي تحمي بقية مبادئ الحوكمة؛ فبدون قانون يحمي حق الوصول إلى المعلومات تنهار الشفافية، وبدون قانون ينظم الرقابة تتعطل المساءلة، وبدون قانون يحمي الحريات تصبح المشاركة صورية بلا قيمة وبناءً عليه، فإن ترسيخ سيادة القانون هو الخطوة الأولى والأهم نحو بناء إدارة محلية قوية وقادرة على كسب ثقة المواطن وتحقيق التنمية التشاركية

الفرع الخامس: الكفاءة والفعالية

تُمثل الكفاءة والفعالية الجانب الأدائي في منظومة الحوكمة، وهي المعايير التي تضمن عدم هدر الموارد وتحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة. وتعني الكفاءة في هذا

¹ عامر الكبيسي، الفكر الإداري المعاصر: الإدارة العامة والحوكمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 215.

² رابح خرتشي، الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد الإداري، دار الفلم والسياسة، الجزائر، 2012، ص 104

السياق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مالية، تقنية) لتحقيق أقصى قدر من المخرجات، بينما تشير الفعالية إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وُضعت من أجلها¹.

إن الحوكمة الرشيدة لا تكتفي بوضع القوانين، بل تسعى لضمان أن تكون العمليات الإدارية والخدمات العمومية، خاصة على المستوى المحلي، منتجة وتستجيب لاحتياجات المواطنين مع الحفاظ على الموارد للأجيال القادمة، وهو ما يُعرف بالإستدامة في الأداء². ويرتبط هذا المبدأ ارتباطاً وثيقاً بالابتكار الإداري وتبسيط الإجراءات؛ فالمؤسسة التي تتسم بالكفاءة هي تلك التي تتخلص من الروتين البيروقراطي وتعوضه بآليات مرنة تضمن سرعة الإنجاز وجودة الخدمة. ويستنتج الباحثون أن الفعالية في ظل الحوكمة لا تقاس فقط بحجم المخرجات، بل بمدى رضا المواطن عن تلك الخدمات، وبمدى قدرة الإدارة على إدارة المال العام بنزاهة وشفافية³. وبذلك، تصبح الكفاءة والفعالية هما الاختبار الحقيقي لنجاح الإدارة المحلية في تحويل مبادئ الحوكمة النظرية إلى واقع ملموس يحسن من جودة حياة الأفراد ويحقق الرفاه الاجتماعي.

نستخلص مما سبق في هذا المبحث أن الحوكمة ليست مجرد مفهوم إداري عابر، بل هي منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تهدف إلى إعادة صياغة العلاقة بين السلطة والمجتمع على أسس من الشفافية والعدالة.

لقد كشف التتبع المفاهيمي أن الحوكمة في جوهرها اللغوي والاصطلاحي تعني الضبط الرشيد والتوجيه الذكي، وهي بذلك تتجاوز المفهوم التقليدي للإدارة العامة نحو نموذج الشراكة الذي يدمج الفاعلين غير الرسميين في عملية التنمية.

1 عامر الكبيسي، الفكر الإداري المعاصر: الإدارة العامة والحوكمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 218.

2 طارق عبد العال حماد، الحوكمة: الإطار المفاهيمي والمبادئ والمتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 160.

3 مازن ليلو راضي، الحوكمة كأداة للإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص 41.

إن المبادئ التي تم استعراضها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، والكفاءة) تشكل وحدة عضوية لا تقبل التجزئة؛ فالمشاركة بدون شفافية تظل عمياء، والمساءلة بدون قانون تظل عاجزة، والكفاءة بدون مشاركة تظل فاقدة للمشروعية.

ومن هنا، تبرز الحوكمة كضرورة حتمية للإدارة المحلية المعاصرة، إذ توفر لها الإطار الذي يضمن نزاهة المسؤولين، وفعالية المؤسسات، وتمكين المواطنين. وبناءً على هذه الأرضية النظرية، يصبح من الضروري البحث في كيفية إسقاط هذه المفاهيم على هيكل الإدارة المحلية. ومن هذا المنطلق، تتجلى هذه الوحدة العضوية للمبادئ في البيئة القانونية للإدارة المحلية الجزائرية؛ حيث يشكل قانون البلدية 11-10 وقانون الولاية 12-07 المرجعية التشريعية لتجسيد الحوكمة. فقد جاء قانون البلدية ليكرس مبدأ المشاركة الشعبية والشفافية في تسيير الشأن المحلي (لا سيما من خلال المادة 11 وما بعدها المتعلقة بالإعلام الجوّاري واستشارة المواطنين)، في حين ركّز قانون الولاية على ضبط آليات المساءلة والمراقبة وتوزيع الاختصاصات، مما يمنح هذه المبادئ قوة إلزامية تنقلها من التنظير إلى الممارسة الفعلية في المجالس المحلية المنتخبة.

تنويه قانوني سريع: قانون البلدية الحالي هو القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011، وقانون الولاية هو القانون رقم 07-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

تُشكل الإدارة المحلية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها الدولة الحديثة في سعيها لتحقيق التوازن بين ممارسة السلطة المركزية وبين تلبية الاحتياجات المتنوعة والمتجددة للمجتمعات المحلية. فلم يعد من الممكن في ظل اتساع وظائف الدولة وتعدد تشابكاتها الاجتماعية والاقتصادية أن تُدار كافة الشؤون من العاصمة، بل أضحت من الضروري إيجاد هياكل إدارية قاعدية تتمتع بالاستقلال والقدرة على اتخاذ القرار في نطاق جغرافي محدد. إن الإدارة المحلية لا تُمثل مجرد تقسيم إداري لتخفيف العبء عن المركز، بل هي تجسيد لمبدأ الديمقراطية التشاركية وتكريس لحق المواطنين في إدارة شؤونهم بأنفسهم عبر مؤسسات تمثيلية هي الأقرب لواقعهم اليومي.

ويهدف هذا المبحث إلى بناء تصور نظري متكامل حول ماهية الإدارة المحلية، وذلك من خلال تفكيكها إلى مطلبين أساسيين؛ يسعى المطلب الأول إلى رصد مفهوم الإدارة المحلية عبر استعراض تعريفاتها اللغوية والاصطلاحية، وتتبع سيرورتها التاريخية التي جعلت منها ضرورة إدارية وسياسية في مختلف النظم العالمية.

بينما يُخصص المطلب الثاني للغوص في خصائص وأهداف الإدارة المحلية، عبر تحليل سمات اللامركزية والاستقلال التي تميزها، واستكشاف الغايات التنموية والخدمية التي تسعى لتحقيقها، مما يوفر لنا أرضية صلبة لفهم كيفية تقاطع هذه الإدارة مع مبادئ الحوكمة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

يُعد مفهوم الإدارة المحلية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، حيث يعكس رغبة الدولة في توزيع سلطاتها وصلاحياتها بين المركز والأطراف. إن دراسة ماهية الإدارة المحلية لا تقتصر على الجانب التنظيمي فحسب، بل تمتد لتشمل فلسفة

الحكم ومدى تمكين المجتمعات المحلية من تقرير مصيرها التنموي. لذا، فإن الإحاطة بهذا المفهوم تستوجب منا أولاً ضبط دلالاته الاصطلاحية، ثم العودة إلى الجذور التاريخية التي ساهمت في بلورة هذا النظام وتطوره عبر العصور والمجتمعات المختلفة.

الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية

يُشكل مفهوم الإدارة المحلية حجر الزاوية في هندسة الدولة الحديثة التي تسعى جاهدة لتقريب مراكز اتخاذ القرار من المواطنين، وذلك انطلاقاً من قناعة راسخة بأنه لم يعد من الممكن إدارة كافة الشؤون العامة من منظور مركزي ضيق في ظل تعدد الاحتياجات المحلية وتنوع البيئات الجغرافية والاجتماعية. إن الإدارة المحلية في جوهرها الأصل تمثل نظاماً قانونياً وإدارياً معقداً يقوم على فلسفة توزيع السلطة لا تجميعها، من خلال نقل الوظائف الإدارية من السلطة المركزية إلى هيئات إقليمية (بلديات، مجالس محلية) تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة والاستقلال المالي والإداري.

ويهدف هذا النظام أساساً إلى تمكين سكان الوحدات المحلية من تدبير مرافقهم وخدماتهم الحيوية بأنفسهم، تحت مظلة إشرافية من الدولة تضمن وحدة الكيان الوطني دون السقوط في فخ التبعية البيروقراطية الجامدة التي غالباً ما تتجاهل الخصوصيات القاعدية¹. وقد ذهب الفقيه سليمان الطماوي إلى تأصيل هذا المفهوم باعتباره الوسيلة الفضلى لتجزئة الوظيفة الإدارية للدولة، ومنحها لهيئات منتخبة ديمقراطياً تباشر اختصاصات أصيلة في نطاق جغرافي محدد؛ وهذا يمنح الإدارة المحلية شرعية مزدوجة: شرعية قانونية مستمدة من نصوص الدستور والقانون، وشرعية شعبية مستمدة من صناديق الاقتراع ومن ثقة المجتمع المحلي².

¹ مازن ليلو راضي، الوجيز في القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2011، ص 142.

² سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري: دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص 168.

وبذلك، فإن الإدارة المحلية تتجاوز في معناها المعاصر كونها مجرد تقسيم ترابي أو أداة لتنفيذ سياسات المركز، بل هي أداة ديمقراطية رفيعة تهدف لتحقيق التوازن الدقيق بين هيبة الدولة ووحدتها في المركز، وبين حيوية المجتمعات وقدرتها على المبادرة في الأطراف. ويستنتج الباحثون في علم الإدارة أن هذا المفهوم قد شهد تحولاً نوعياً في العقود الأخيرة؛ حيث لم يعد يُنظر للإدارة المحلية كمجرد تنسيق إداري بسيط لتخفيف العبء عن الوزارات المركزية، بل أصبحت تُعرف بالسلطة المحلية (Local Authority) التي تملك ولاية عامة على شؤون إقليمها، وتعمل كشريك استراتيجي في صناعة التنمية المستدامة وتجسيد مبادئ الحوكمة¹.

إن هذا الاستقلال الذي تتمتع به الإدارة المحلية ليس استقلالاً عن الدولة، بل هو استقلال داخل الدولة، يمنحها المرونة الكافية للاستجابة السريعة للأزمات المحلية وتطوير الخدمات العامة بما يتوافق مع تطلعات السكان، مما يجعلها المختبر الحقيقي لقياس نجاح السياسات العامة ومدى استجابتها لمتطلبات العدالة المجتمعية وفي نهاية المطاف، تصبح الإدارة المحلية هي الضامن الأساسي لتحويل الدولة من سلطة مهيمنة إلى دولة ميسرة تمنح لمواطنيها الحق والقدرة على المساهمة في رسم معالم مستقبلهم من خلال مؤسساتهم المحلية القوية

الفرع الثاني: نشأة وتطور الإدارة المحلية

إن تتبع السيرورة التاريخية لنشأة الإدارة المحلية يكشف عن تطور تدريجي لم يكن وليد الصدفة، بل كان انعكاساً لحاجة النظم السياسية المتتابة لإيجاد صيغة توازن بين السيطرة المركزية والخصوصية الإقليمية؛ ففي العصور القديمة، عرفت الحضارات الكبرى كالفرعونية والرومانية واليونانية أنظمة بدائية للضبط الإقليمي، حيث كان يُقسّم الإقليم إلى مقاطعات تُدار عبر ولاية أو مفوضين يعينهم الحاكم المطلق. وبالرغم من وجود هذه الهياكل،

¹ محمد عبد العال، الإدارة العامة المحلية بين المركزية واللامركزية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 54.

إلا أنها كانت تغتفر لجوهر الاستقلال الإداري الحديث، إذ كانت وظيفتها الأساسية تنحصر في جباية الضرائب، وحشد الجيوش، والحفاظ على الأمن العام لصالح المركز، دون أي اعتبار لإشراك السكان المحليين في صنع القرار أو إدارة شؤونهم الخاصة¹.

ومع بزوغ الحضارة الإسلامية، شهد الفكر الإداري قفزة نوعية من خلال نظام الولايات الذي أرسى دعائمه الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه؛ حيث تم منح الولاية والقضاة وصاحب بيت المال في الأقاليم المفتوحة استقلالاً واسعاً في تسيير الشؤون اليومية ومراعاة الأعراف المحلية، ما دام ذلك لا يصطدم بالثوابت العامة للدولة.

وقد برزت الحسبة والدواوين المحلية كأنظمة متطورة عكست تقديراً مبكراً لخصوصيات الأقاليم، وهو ما اعتبره الباحث عامر الكبيسي تأسيساً فلسفياً لفكرة اللامركزية الإدارية التي تتوخى العدالة في التوزيع والمرونة في التنفيذ، بعيداً عن صرامة المركزية التي قد لا تدرك تفاصيل الاحتياجات البعيدة².

أما العصر الحديث، وتحديداً مع ظهور الدولة القومية في أوروبا خلال القرن التاسع عشر، فقد مثل المنعطف التشريعي الحاسم للإدارة المحلية كأداة قانونية للحد من تغول السلطة المركزية. ففي بريطانيا، نضج نموذج الحكم المحلي الذاتي (Local Self-Government) الذي استند إلى تقاليد تاريخية تمنح المجالس المحلية المنتخبة سلطات سيادية في نطاقها الجغرافي.

وفي المقابل، نجد أن فرنسا، وبالرغم من إرثها المركزي الثقيل، اتجهت بعد الثورة نحو هيكلة البلديات والمحافظات كشخصيات اعتبارية مستقلة، سعياً منها لاستيعاب التنوع المجتمعي وضمان استقرار النظام السياسي عبر منح الأطراف صوتاً مسموعاً.

¹ محمد عبد العال، الإدارة العامة المحلية بين المركزية واللامركزية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 62

² عامر الكبيسي، التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 105

وفي العصر المعاصر، وتحديدًا في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، لم يعد يُنظر للإدارة المحلية كمجرد جهاز تنفيذ بل استحوّلت إلى شريك استراتيجي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد تعزز هذا التوجه بفضل الدعم الدولي الواسع لمبادئ الديمقراطية المحلية التي تبلورت في موثيق تاريخية، أبرزها الميثاق الأوروبي للحكم المحلي عام 1985، والذي وضع الضمانات القانونية والمالية لحماية استقلال الهيئات المحلية. هذا الزخم العالمي انتقل بوضوح إلى النظم التشريعية في الدول العربية، التي بدأت منذ تسعينيات القرن الماضي في إجراء إصلاحات قانونية عميقة تهدف لتمكين البلديات والمجالس المحلية من رسم سياساتها التنموية وإدارة مواردها المالية ذاتياً. إن هذا التحول يعكس الانتقال نحو الحوكمة المحلية التي لا تكتفي بالإدارة الكفؤة، بل تفرض إشراك المواطن والجمعيات المحلية في صياغة المستقبل الإقليمي وهكذا، نخلص إلى أن الإدارة المحلية قد تحولت عبر مسارها الطويل من إدارة ظل تابعة كلياً للمركز إلى مؤسسة سيادية قاعدية لا غنى عنها لضمان توازن الدولة، وتحقيق التنمية المستدامة، وترسيخ قيم المواطنة الفاعلة.¹

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة المحلية

لا يمكن استجلاء حقيقة الإدارة المحلية بمجرد الوقوف على تعريفاتها النظرية، بل يستوجب الأمر الغوص في "الهوية التنظيمية" التي تميزها عن الإدارة المركزية للدولة، واستكشاف الغايات النهائية التي تبرر وجودها ككيان مستقل.

إن الإدارة المحلية تستند إلى مجموعة من الخصائص البنوية والقانونية التي تمنحها القدرة على الحركة والمبادرة، وهي خصائص لم توضع كترف تنظيمي، بل وُجدت لتحقيق أهداف استراتيجية تتنوع بين ما هو سياسي وديمقراطي، وما هو إداري وتنموي. ومن هذا

¹ عبد العزيز السيد الجوهري، الإدارة المحلية بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص9

المنطلق، فإن فهم خصائص الإدارة المحلية يعد المدخل الأساسي لإدراك دورها كأداة لتحقيق التنمية المتوازنة وتجسيد سيادة القانون على المستوى القاعدي.

الفرع الأول: الاستناد إلى مبدأ اللامركزية الإدارية

تعتبر اللامركزية الإدارية هي الخصيصة الأم والعمود الفقري الذي تقوم عليه الإدارة المحلية؛ فهي تعني توزيع سلطة اتخاذ القرار بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصاتها في أقاليمها الجغرافية بعيداً عن مبدأ التبعية التدريجية¹. إن هذه الخصيصة تمنح الوحدات المحلية كينونة مستقلة تتجسد في الشخصية المعنوية وهو ما يترتب عليه استقلال قانوني ومالي يتيح لها امتلاك الأموال، وإبرام العقود، والتقاضي باسمها الخاص، مما يجعلها فاعلاً قانونياً مكافئاً في مجاله للإدارة المركزية².

وتتجلى أهمية اللامركزية كخاصية جوهرية في أنها تكسر احتكار السلطة وتمنح الأقاليم فرصة إدارة شؤونها الذاتية وفقاً لأولوياتها، وهو ما يحررها من قيود الروتين البيروقراطي المركزي الذي قد لا يدرك التباينات الاقتصادية والاجتماعية بين المناطق. ويؤكد الدكتور سليمان الطماوي أن اللامركزية في الإدارة المحلية لا تعني الانفصال عن الدولة، بل هي توزيع للوظيفة الإدارية تحت رقابة مشروعية (رقابة وصائية) تضمن التزام الهيئات المحلية بالسياسة العامة للدولة دون مصادرة استقلالها³.

وبذلك، تتحول اللامركزية من مجرد إجراء تنظيمي إلى فلسفة إدارية تهدف لرفع كفاءة الأداء العام عبر تقصير المسافة بين صانع القرار وبين المستفيد من الخدمة، مما يمهد الطريق لظهور إدارة القرب التي تعد أحد تجليات الحوكمة المحلية المعاصرة.

¹ مازن ليلو راضي، الوجيز في القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2011، ص 162.

² محمد فؤاد مهنا، مبادئ العلوم الإدارية، دار المعارف، الإسكندرية، 1978، ص 225.

³ سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري: دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص 182.

علاوة على ذلك، فإن اللامركزية كخاصية للإدارة المحلية تفرض وجود مجالس منتخبة تعبر عن الإرادة الشعبية المحلية، مما يضيف صبغة ديمقراطية على العمل الإداري؛ حيث يصبح المواطن المحلي شريكاً في اختيار من يدير شؤونه اليومية، وهو ما يرفع من مستوى المساءلة والمشاركة المجتمعية ومن هنا، نستنتج أن اللامركزية ليست مجرد وسيلة فنية لتوزيع العمل، بل هي الضمانة القانونية التي تحمي استقلال الوحدات المحلية وتكفل ديمومة دورها كقاطرة للتنمية القاعدية بعيداً عن هيمنة المركزية المطلقة.

الفرع الثاني: الاستقلالية

تُعد الاستقلالية الجوهر الفلسفي والقانوني لنظام الإدارة المحلية، إذ هي التي تمنح اللامركزية وجودها الفعلي وتميزها عن مجرد توزيع الوظائف الإدارية. وتتجلى هذه الاستقلالية في مظهرين متكاملين؛ أولهما الاستقلال القانوني والإداري الذي يتجسد في اعتراف المشرع للجماعات الإقليمية بالشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية الدولة¹. هذا الاعتراف ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو الأساس الذي يمنح الهيئة المحلية كياناً ذاتياً يسمح لها بحيازة ذمة مالية مستقلة، وحق التقاضي أمام الجهات القضائية، فضلاً عن القدرة على التعاقد وإصدار القرارات الإدارية النافذة في حدود اختصاصها الإقليمي². ومن منظور وظيفي، تتيح هذه الاستقلالية للمجالس المحلية المنتخبة هامشاً من حرية التقدير في إدارة الشؤون المحلية بعيداً عن التبعية الهريركية (الترجيبة) للسلطة المركزية، مع بقائها تحت مظلة الوصاية الإدارية التي تهدف إلى حماية مبدأ وحدة الدولة وضمان مشروعية العمل الإداري دون مصادرة الإرادة المحلية³.

¹ عمار عوابدي، القانون الإداري (الجزء الأول: التنظيم الإداري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 148

² محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 96.

³ بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 82.

أما المظهر الثاني فيتمثل في الاستقلال المالي، وهو الضمانة المادية والعملية التي بدونها تظل الاستقلالية الإدارية مجرد نص نظري¹ ويقصد به تمتع الوحدات المحلية بميزانية مستقلة عن ميزانية الدولة، تشتمل على موارد ذاتية قوامها الجباية المحلية، الرسوم، وعائدات الأملاك والخدمات، مما يمنحها القدرة على رسم أولويات الإنفاق وفقاً للحاجيات الحقيقية لساكنة الإقليم، إن هذا الاستقلال المالي هو الذي يكرس مبدأ التسيير الذاتي ويسمح للمنتخبين المحليين بتنفيذ الوعود والبرامج التنموية، حيث أن امتلاك الهيئة المحلية لمواردها الخاصة وقرارها في توزيع الاعتمادات المالية هو المحرك الأساسي لفعالية الإدارة المحلية ونجاعة الحوكمة على المستوى القاعدي.

الفرع الثالث: التنمية المحلية

تعتبر التنمية المحلية الغاية الأسمى والمبرر الوجودي لنظام الإدارة المحلية، فهي تعبير عن قدرة الوحدات القاعدية على النهوض بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية داخل إقليمها من خلال استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها لتلبية تطلعات المواطنين². وتتجاوز التنمية المحلية في مفهومها المعاصر مجرد تقديم الخدمات الإدارية التقليدية، لتصبح عملية استراتيجية تهدف إلى خلق مناصب الشغل، وتحسين البنية التحتية، وتنشيط الاستثمار المحلي من خلال إشراك الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين في رسم السياسات التنموية³. إن تكريس هذا الهدف يتطلب من المجالس المحلية الانتقال من دور "المسير البيروقراطي" إلى دور "المبادر الاقتصادي"، وهو ما سعى المشرع الجزائري إلى تعزيزه من خلال منح البلدية والولاية صلاحيات واسعة في مجال التخطيط العمراني، حماية

¹ خلوفي رشيد، قانون الإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 65

² عمار عوابدي، القانون الإداري (الجزء الأول: التنظيم الإداري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 152

³ محمد ناصر، الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 89.

البيئة، وتشجيع النشاطات الإنتاجية، معتبراً أن التنمية الوطنية لا يمكن أن تتحقق إلا كحصيلة لتنمية محلية شاملة ومتوازنة بين مختلف الأقاليم¹.

ومن المنظور القانوني والسياسي، ترتبط التنمية المحلية ارتباطاً وثيقاً بمدى فعالية اللامركزية وتوفر الحوكمة في التسيير؛ إذ أن نجاح المشاريع التنموية مرهون بقدره الهيئات المحلية على تشخيص احتياجاتها الحقيقية وترتيب أولوياتها بعيداً عن القرارات الفوقية الجاهزة، وهذا يفرض ضرورة التنسيق بين التوجهات الكبرى للدولة والخصوصيات المحلية لكل إقليم، مما يجعل من التنمية المحلية أداة لتقليص الفوارق الاجتماعية وتحقيق العدالة المحلية.

إن تفعيل هذا المبدأ يستوجب بالضرورة توفر موارد مالية كافية وكفاءات بشرية قادرة على تحويل المخططات التنموية إلى واقع ملموس، وهو ما يجعل من التنمية المحلية معياراً لقياس مدى نجاعة الأداء الإداري والسياسي للهيئات اللامركزية في مواجهة التحديات الراهنة.

¹ وضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 88.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والإدارة المحلية

لم يعد نجاح الإدارة المحلية في العصر الراهن يقاس بمجرد قدرتها على تنفيذ القوانين واللوائح المركزية، بل صار رهيناً بمدى تبنيها لأنماط تسييرية حديثة تتجاوز القصور البيروقراطي التقليدي وتستجيب لتطلعات المواطنين المتزايدة. ومن هذا المنطلق، برزت الحوكمة كضرورة حتمية لإعادة هندسة العمل الإداري المحلي، باعتبارها الإطار الذي يضمن الانتقال من الإدارة بالأمر إلى الإدارة بالمشاركة والنتائج، وتكتسي العلاقة بين الحوكمة والإدارة المحلية طابعاً تكاملياً؛ فإذا كانت الإدارة المحلية تمثل الإطار التنظيمي للامركزية، فإن الحوكمة تمثل الآلية الديناميكية التي تضمن سلامة هذا التنظيم من خلال تكريس قيم الشفافية والمساءلة وسيادة القانون في تسيير الشأن العام المحلي، وبناءً على ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تبيان الأهمية الاستراتيجية التي تضفيها الحوكمة على الأداء المحلي، مع استعراض جملة المتطلبات والمحددات الضرورية التي تسمح بتوطين هذا المفهوم ضمن الهياكل الإدارية المحلية، بما يضمن تحقيق تنمية مستدامة وشاملة.

المطلب الأول: أهمية الحوكمة في الإدارة المحلية

تستمد الحوكمة أهميتها في بيئة الإدارة المحلية من كونها تمثل المرجعية القيمية والعملية التي تضمن تحويل اللامركزية من مجرد إطار قانوني جامد إلى ممارسة ديمقراطية وتنموية فعالة. وتبرز هذه الأهمية في قدرة الحوكمة على بناء جسور الثقة بين المواطن والهيئات المحلية المنتخبة؛ فمن خلال إرساء دعائم الديمقراطية التشاركية، تتيح الحوكمة للمجتمع المدني والفاعلين المحليين فرصة المساهمة الفعلية في صنع القرار المحلي، مما

يضمن خروج القرارات الإدارية معبرة عن الأولويات الحقيقية للإقليم، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تقليص حدة الاغتراب السياسي والاجتماعي لدى المواطن تجاه مؤسساته القاعدية.¹

كما تشكل الحوكمة أداة محورية لترشيد وتسيير الموارد المحلية، حيث تساهم مبادئها القائمة على الشفافية والإفصاح في عقلنة الإنفاق العام وحماية الذمة المالية للجماعات المحلية من أشكال الهدر والفساد الإداري، مما ينعكس إيجاباً على القدرة التمويلية للمشاريع التنموية ويعزز من الاستقلال المالي والذاتي للبلدية والولاية.²

وعلاوة على ذلك، تلعب الحوكمة دوراً جوهرياً في الرفع من كفاءة المرافق العامة المحلية، إذ أن إخضاع المسيرين المحليين لآليات المساءلة والمحاسبة يفرض عليهم تبني معايير الجودة والسرعة في أداء الخدمة العمومية، والابتعاد عن الأنماط البيروقراطية المعطلة للتنمية.³ ومن منظور استراتيجي، تساهم الحوكمة في خلق بيئة محلية جاذبة للاستثمار؛ فوضوح القواعد القانونية وسيادة القانون على المستوى المحلي يمنحان الضمانات الكافية للشركاء الاقتصاديين، مما يحول الإدارة المحلية من مجرد جهاز إداري مستهلك إلى محرك اقتصادي قادر على خلق الثروة ومناصب الشغل.⁴

وفي نهاية المطاف، فإن الأهمية القصوى للحوكمة تكمن في قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الوحدة الوطنية وخصوصيات الاستقلال المحلي، من خلال ضمان ممارسة السلطة المحلية في ظل المشروعية القانونية والرقابة الفعالة، بما يكفل استدامة التنمية المحلية واستقرار المؤسسات الإقليمية.⁵

¹ سعيد مقدم، أخلاقيات المرفق العام والحوكمة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 92.

² عمار بوضياف، المجالس المحلية في الجزائر (دراسة في قانوني البلدية والولاية)، دار ربحانة، الجزائر، 2002، ص 118.

³ محمد الصغير بعلي، الوجيز في القانون الإداري (التنظيم الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 139.

⁴ ناصيف جاسم نصار، حوكمة الإدارة المحلية وفن التسيير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 58.

⁵ الشريف الناجي، الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة تحليلية لقانون البلدية والولاية)، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 152.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة على المستوى المحلي

يتوقف الانتقال بمفهوم الحوكمة من حيز التنظير إلى واقع الممارسة الميدانية في الوحدات المحلية على جملة من المقتضيات المتكاملة، والتي يبدأ أولها بضرورة توفر الإطار القانوني والمؤسساتي الملائم؛ إذ لا يمكن الحديث عن حوكمة محلية في ظل نصوص تشريعية غامضة أو متداخلة الصلاحيات. ويتطلب ذلك وجود قوانين واضحة تركز الاستقلالية الفعلية للجماعات الإقليمية، وتحدد بدقة مجالات تدخل المجالس المحلية بعيداً عن الهيمنة المركزية، مع وضع آليات قانونية ملزمة تضمن الشفافية والمساءلة وحماية حق المواطن في الوصول إلى المعلومة المتعلقة بتسيير شؤونه المحلي.¹

وبموازاة ذلك، يبرز المتطلب التقني والرقمنة كشرط أساسي لعصرنة الإدارة المحلية، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص الحواجز البيروقراطية من خلال نظام الإدارة الإلكترونية، الذي يضمن سرعة الاستجابة للمطالب العمومية ويحد من التدخل الشخصي للموظفين في المعاملات، مما يوفر بيئة شفافة قادرة على رصد الاختلالات المالية والإدارية ومعالجتها فوراً.²

وعلاوة على المتطلبات القانونية والتقنية، تبرز أهمية تأهيل الموارد البشرية والقيادة الإدارية كركيزة لا غنى عنها؛ فالحوكمة المحلية تتطلب جيلاً جديداً من المنتخبين والموظفين المشبعين بثقافة التسيير الحديثة القائمة على تحقيق النتائج لا مجرد استهلاك الميزانيات. وهذا يقتضي وضع برامج تكوينية مستمرة لرفع كفاءة المسيرين المحليين في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والرقابة الذاتية، وفنون التفاوض مع الشركاء الاقتصاديين.³

¹ عمار عوابدي، القانون الإداري (الجزء الثاني: النشاط الإداري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 218

² سعيد مقدم، أخلاقيات المرفق العام والحوكمة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 104

³ ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الرابعة، لباد للنشر، الجزائر، 2011، ص 195.

خلاصة الفصل

نستخلص في ختام هذا الفصل أن العلاقة بين الحوكمة والإدارة المحلية ليست مجرد علاقة تجاور مفاهيمي، بل هي علاقة عضوية وتكاملية تفرضها ضرورة التحديث الإداري والسياسي. فمن خلال قراءتنا للإطار المفاهيمي، يتضح أن الإدارة المحلية بما تحمله من أركان الاستقلالية واللامركزية، تمثل الوعاء التنظيمي الذي يمنح الوحدات القاعدية شخصيتها وقدرتها على المبادرة التنموية. غير أن هذه الاستقلالية -على أهميتها- تظل قاصرة عن تحقيق أهدافها ما لم تُضبط بآليات الحوكمة الراشدة التي تضمن تحويل السلطة المحلية من ممارسة احتكارية إلى ممارسة تشاركية تقوم على الشفافية والمساءلة وسيادة القانون.

إن تكريس الحوكمة في صلب التسيير المحلي يعد الضمانة الأساسية لفعالية اللامركزية؛ فهي التي تمنح الاستقلال الإداري والمالي معناه الحقيقي من خلال ترشيد الموارد وربط القرار المحلي بالاحتياجات الفعلية للمواطنين. كما تبين لنا أن الانتقال نحو هذا النموذج الحديث ليس مساراً تلقائياً، بل هو ضرورة تتطلب توفر متطلبات قانونية وتقنية وبشرية صلبة، تهدف في مجملها إلى عصرنة المرفق العام المحلي وتعزيز شرعيته التنموية. وبذلك، تشكل الحوكمة المحلية المدخل الأساسي ليس فقط لإصلاح الإدارة، بل لتحقيق استدامة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تنطلق من القاعدة نحو القمة، بما ينسجم مع التوجهات التشريعية الحديثة الهادفة إلى خلق إدارة محلية قوية، شفافة، وناجعة.

الفصل الثاني:

آليات تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية

تمهيد

يعد الانتقال من التنظير لمفاهيم الحوكمة إلى مرحلة التطبيق الفعلي داخل أروقة الإدارة المحلية التحدي الأبرز الذي يواجه النظم الإدارية المعاصرة؛ إذ لا يمكن الحديث عن حكم راشد دون وجود آليات إجرائية ومؤسسية تضمن تنزيل هذه المبادئ على أرض الواقع. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل ليعالج الجانب العملي والوظيفي للحوكمة، من خلال استعراض الأدوات التي تمكن الإدارة المحلية من التحول إلى منظومة مفتوحة وتفاعلية. وتبدأ بإرساء دعائم الشفافية التي تضمن تدفق المعلومات وانسيابيتها، مروراً بتنفيذ المقاربة التشاركية التي تعيد الاعتبار للمواطن وفعاليات المجتمع المدني كشريك أصيل في تدبير الشأن العام، وصولاً إلى إحكام منظومة المساءلة والرقابة التي تشكل سياجاً حامياً للمصلحة العامة من أي انحراف أو سوء تسيير.

إن الهدف من تفعيل هذه الآليات لا يقف عند حدود الضبط الإداري فحسب، بل يمتد ليشكل قاطرة لتطوير الأداء المؤسسي في المجالس المحلية؛ فالحوكمة في جوهرها هي أداة لتحقيق الكفاءة والفعالية. ولتوضيح هذا الأمر تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: آليات الحوكمة في الإدارة المحلية

المبحث الثاني: دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية

المبحث الأول: آليات الحوكمة في الإدارة المحلية

تتوقف فاعلية الحوكمة في الوحدات الإدارية المحلية على مدى توفر حزمة من الآليات والضمانات التي تنقلها من حيز المفاهيم النظرية إلى واقع الممارسة اليومية. فالحوكمة ليست مجرد غاية في حد ذاتها، بل هي مسار إجرائي يستوجب إعادة هيكلة طريقة اتخاذ القرار وتدبير الشأن المحلي.

ومن هذا المنطلق، يركز هذا المبحث على دراسة الثلاثية الجوهرية التي تشكل العمود الفقري للحكم الرشيد على المستوى المحلي؛ حيث نستهل ذلك بمبحث "الشفافية" باعتبارها البيئة الحاضنة التي تسمح بتدفق المعلومات وتمكن المواطن من الاطلاع على كيفية تسير شؤونه المحلية. بيد أن الشفافية وحدها لا تكفي ما لم تقترن بآليات تضمن "المشاركة الشعبية"؛ لذا سنعالج دور المواطن وفعاليات المجتمع المدني كشريك فاعل في عملية التخطيط والقرار، بما يضمن صياغة سياسات محلية تعبر عن الاحتياجات الحقيقية للمجتمع. وتكتمل هذه المنظومة بوجود أدوات فعالة لـ "المساءلة والرقابة المحلية"، والتي تمثل صمام الأمان لمواجهة أي انحراف سلطوي أو فساد مالي، مما يضمن خضوع القائمين على الإدارة المحلية للمسؤولية القانونية والأخلاقية عن قراراتهم، إن تدخلت هذه الآليات وتكاملها هو ما يمنح الحوكمة قيمتها العملية ويجعل من الإدارة المحلية جهازاً خاضعاً للمعايير الدولية في التسيير الحديث.

المطلب الأول: الشفافية في الإدارة المحلية

تعتبر الشفافية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الإدارة المحلية، وهي تعني في جوهرها نبذ السرية والكتمان في العمل الإداري، وإحلال الوضوح والعننية في كافة القرارات والإجراءات المتخذة على مستوى الجماعات المحلية.

إن تكريس الشفافية محلياً ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل هو استحقاق ديمقراطي يهدف إلى تمكين المواطنين من ممارسة حقهم في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بتسيير شؤونهم اليومية¹، مما يحول الإدارة من "صندوق أسود" إلى مؤسسة مفتوحة خاضعة للرقابة المجتمعية. وتتجلى الشفافية في الإدارة المحلية من خلال تيسير سبل الاطلاع على السجلات الإدارية، ونشر القرارات المتعلقة بالميزانية المحلية، والصفقات العمومية، وكذا المخططات التنموية للبلدية أو الولاية، وهو ما يساهم بشكل مباشر في تجفيف منابع الفساد الإداري والمالي².

وعلى مستوى التطبيق المنهجي، تتطلب الشفافية وجود ترسانة قانونية تلزم المسؤولين المحليين بالإفصاح عن البيانات والمعلومات دون تعقيد أو ماطلة، مع ضرورة استخدام وسائل الإعلام والاتصال الحديثة (الإدارة الإلكترونية) لضمان وصول هذه المعلومات لأكبر شريحة ممكنة من المرتفقين³.

إن هذا الوضوح الإجرائي يقلل من السلطة التقديرية الواسعة للموظف العام، ويجعل من القاعدة القانونية هي الفيصل في تقديم الخدمة العمومية، مما يعزز من كفاءة الأداء الإداري ويقلص من فرص المحسوبية.

كما أن الشفافية تعد شرطاً ضرورياً لنجاح الآليات الأخرى للحوكمة كالمشاركة والمساءلة؛ إذ لا يمكن للمواطن أن يشارك بفعالية أو يحاسب المسؤولين ما لم يمتلك القدر الكافي من المعلومات الصحيحة والموثوقة حول كيفية إدارة الموارد المحلية واتخاذ القرارات التنموية⁴.

¹ بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2018، ص 112

² جاسم الأسدي، الحوكمة والإدارة المحلية: رؤية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 84

³ بلقاسم بن جلول، "آليات تفعيل الحوكمة في الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات،

الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص 45

⁴ محمد عبد الهادي، شفافية الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 201

وفي السياق الجزائري، عمل المشرع على تعزيز هذا المبدأ من خلال نصوص قانون البلدية والولاية، التي أكدت على علنية جلسات المجالس الشعبية المحلية ووجوب إعلام المواطنين بالقرارات المتخذة، وهو ما يعكس التوجه نحو تكريس الحوكمة المحلية كآلية للإصلاح الإداري وبناءً عليه، فإن الشفافية لا تقتصر على نشر المعلومات فحسب، بل تمتد لتشمل وضوح القوانين، وبساطة الإجراءات الإدارية، وتحديد المسؤوليات بدقة، بما يضمن خلق بيئة إدارية نزيهة تتسم بالاستباقية في معالجة القضايا المحلية بعيداً عن ضبابية البيروقراطية المقيتة.

إن تكريس الشفافية في الإدارة المحلية لا يقتصر فقط على الجوانب الإجرائية والقانونية، بل يمتد ليشمل "أنسنة" العلاقة بين الإدارة والمرتكق من خلال إرساء منظومة أخلاقية متكاملة تقوم على الصدق والأمانة في التعامل مع الشأن العام؛ فالشفافية هنا تعمل كأداة إنذار مبكر تمنع تضارب المصالح، حيث تفرض على المسؤولين المحليين التصريح بممتلكاتهم وعلاقاتهم التي قد تؤثر على نزاهة اتخاذ القرار التنموي،¹ هذا الوضوح الأخلاقي يساهم في خلق "بيئة طاردة للفساد"، حيث يصبح من الصعب تمرير قرارات تخدم فئات ضيقة على حساب المصلحة العامة في ظل رقابة شعبية واعية ومطلعة على كافة الحثيات. علاوة على ذلك، تلعب الشفافية دوراً محورياً في تعزيز الاستقرار الاجتماعي داخل الجماعات المحلية؛ فعندما يدرك المواطن المعايير الدقيقة التي يتم بناءً عليها توزيع السكنات الاجتماعية، أو منح رخص البناء، أو توظيف اليد العاملة المحلية، يتولد لديه شعور بالعدالة والإنصاف الإداري.

¹ عبد العزيز سيد جمعة، الحوكمة المحلية وآليات مكافحة الفساد الإداري: دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2021، ص 145

إن غياب المعلومة أو ضبابيتها هو ما يفتح الباب أمام الإشاعات والاحتجاجات، بينما يعمل التدفق المستمر للمعلومات الموثوقة على تهدئة النفوس وتحويل طاقة المواطن من الاعتراض إلى المساندة والمشاركة.

وبذلك، تتحول الشفافية من مجرد "نشر للمعلومات" إلى استراتيجية وقائية تحمي النسيج الاجتماعي وتدعم شرعية المؤسسات المحلية¹، وفي هذا السياق، تبرز الشفافية كآلية لتقييم الأداء المؤسسي، حيث تسمح للمجالس المحلية المنتخبة بمقارنة إنجازاتها مع الوعود الانتخابية والمخططات المسطرة مسبقاً. إن الالتزام بالعلنية في عرض "حصيلة الإنجاز" السنوية أمام المواطنين يمثل قمة الحوكمة المحلية، لأنه يضع المنتخب والموظف وجهاً لوجه أمام مسؤولياتهم؛ إن هذه المكاشفة المستمرة تفرض على الإدارة المحلية تبني أساليب تسيير حديثة تقوم على "الإدارة بالأهداف"، حيث تصبح الشفافية هي المقياس الذي يقاس به مدى نجاح أو فشل السياسات العامة المحلية في تحقيق رفاهية المواطن وتلبية تطلعاته.

المطلب الثاني: المشاركة الشعبية والمجتمع المدني

تعتبر المشاركة الشعبية الركيزة الثانية في هيكل الحوكمة المحلية، وهي تمثل الانتقال الفعلي من "الديمقراطية التمثيلية" التي تنتهي بوضع الورقة في صندوق الاقتراع، إلى "الديمقراطية التشاركية" التي تجعل المواطن فاعلاً أساسياً في تدبير الشأن العام المحلي بصفة مستمرة. وتتجسد هذه المشاركة في قدرة الأفراد والهيئات غير الحكومية على التأثير في مسار اتخاذ القرار، بدءاً من مرحلة تشخيص الاحتياجات المحلية، مروراً برسم السياسات التنموية، وصولاً إلى الرقابة على تنفيذها.

إن إشراك المجتمع المحلي لا يهدف فقط إلى إضفاء الشرعية على قرارات المجالس المنتخبة، بل يسعى إلى رفع كفاءة هذه القرارات من خلال استيعاب المعارف المحلية والاحتياجات الدقيقة للسكان، مما يقلل من الفجوة بين تطلعات المواطن وبين البرامج التي

¹ المرجع نفسه، ص 145

تسطرها الإدارة .وفي هذا السياق، يبرز المجتمع المدني بمختلف تشكيلاته من جمعيات ومنظمات مهنية كحلقة وصل حيوية وأداة مؤسساتية لتنظيم المشاركة الشعبية وتأطيرها. فالجمعيات المحلية، بما تمتلكه من مرونة وقرب من الميدان، تعمل كقوة اقتراحية قادرة على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المحلية التي قد تعجز البيروقراطية التقليدية عن حلها¹ كما أن تفعيل دور المجتمع المدني في إطار الحوكمة المحلية يساهم في بناء "رأس المال الاجتماعي"، وتعزيز قيم المواطنة والمسؤولية الجماعية، حيث يتحول المواطن من مجرد مستهلك سلبي للخدمة العمومية إلى شريك في إنتاجها وحمايتها. ويتطلب هذا المسار وجود إرادة سياسية حقيقية تترجم في نصوص قانونية تفتح قنوات الحوار الدائم، مثل "الاستشارة الشعبية" و"الجلسات المفتوحة"، والتي تسمح للمجتمع المدني بإبداء الرأي في المشاريع الكبرى التي تمس البيئة أو العمران أو الخدمات الاجتماعية على مستوى البلدية أو الولاية.²

علاوة على ذلك، فإن نجاح المشاركة الشعبية مرهون بمدى استقلالية وفاعلية مؤسسات المجتمع المدني، وقدرتها على ممارسة "الرقابة التشاركية" دون الخضوع لوصاية الإدارة. إن تكريس هذا النوع من المشاركة يساهم في ترشيد الإنفاق العام، حيث تصبح المشاريع المنفذة هي تلك التي تحظى بقبول وأولوية لدى المجتمع، مما يقلل من هدر الموارد في مشاريع شكلية لا تخدم الصالح العام.³

وبذلك، تصبح المشاركة الشعبية والمجتمع المدني هما الضمانة الحقيقية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، حيث تضمن استمرارية المشاريع وحمايتها من خلال شعور

¹ خالد مصطفى قاسم، إدارة التنمية المستدامة والبيئة: الاقتصاد، الإدارة، الحوكمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2017، ص 215

² بوضياف عمار، شرح قانون البلدية: دراسة تحليلية مقارنة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2019، ص 94

³ بوقليعة نصر الدين، "الديمقراطية التشاركية كآلية لترقية أداء الجماعات المحلية"، مجلة الدراسات الحقوقية، جامعة سعيدة، الجزائر، العدد 05، 2018، ص 112

المواطنين بملكيتهم لتلك المنجزات وانخراطهم في الحفاظ عليها كجزء من مكاسبهم التنموية المحلية.¹

إن تفعيل المشاركة الشعبية لا يقتصر على مجرد الحضور الشكلي في الاجتماعات، بل يمتد ليشمل "صناعة القرار التشاركي" الذي يمنح المجتمع المدني حق اقتراح بدائل تنموية تتماشى مع الخصوصيات المحلية. فالمشاركة الحقيقية تعمل على تحويل العلاقة بين الإدارة والمواطن من علاقة "أمر وطاعة" إلى علاقة "شراكة وتعاون"، حيث تلتزم الإدارة المحلية بفتح دفاتر الشروط والمخططات العمرانية للنقاش العام قبل المصادقة النهائية عليها.²

هذا النهج يقلل من حدة النزاعات الاجتماعية الناتجة عن القرارات الفوقية، ويخلق نوعاً من الرضا العام تجاه السياسات المحلية، لأن المواطن يرى فيها انعكاساً لمطالبه التي عبّر عنها من خلال قنوات المشاركة المتاحة، سواء عبر لجان الأحياء أو الجمعيات المهنية المتخصصة، وعلى صعيد آخر، تبرز أهمية المجتمع المدني في "الرقابة الاجتماعية" على جودة المرافق العامة المحلية، حيث تلعب الجمعيات دور العين الراصدة لأي تهاون في أداء الخدمات الإدارية أو الصحية أو التربوية. إن هذه الرقابة غير الرسمية تساهم في رفع مستوى "المساءلة الاجتماعية" للقائمين على المرفق العام، وتجبرهم على الالتزام بمعايير الجودة والشفافية في التنفيذ.³

كما أن إشراك المجتمع المدني في "الميزانية التشاركية" يُعد من أرقى مستويات الحوكمة المحلية، حيث يتم تخصيص جزء من الاعتمادات المالية للمشاريع التي يقترحها

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 138

² عوابدي عمار، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة، الجزائر، 2021، ص 174

³ حمدي عبد العظيم، حوكمة الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني، دار الكتب والوثائق، القاهرة، 2018، ص 89

ويصوت عليها السكان مباشرة، مما يضمن توجيه المال العام بدقة نحو الاحتياجات الأكثر إلحاحاً، ويعزز من شعور المواطن بمسؤوليته تجاه استدامة هذه المنجزات وصيانتها.¹ ولا يمكن فصل نجاح هذه المنظومة التشاركية عن ضرورة تأهيل الفاعلين في المجتمع المدني وتزويدهم بالمعارف القانونية والتقنية التي تمكنهم من محاربة الإدارة بأسلوب علمي وموضوعي.

إن التحول نحو "الحوكمة التشاركية" يفرض على الإدارة المحلية التخلي عن نزعتها الانغلاقية، والاعتراف بالمجتمع المدني كخبير محلي يمتلك الدراية بالميدان التي قد تغيب عن المسؤول المركزي وبذلك تكتمل حلقة الحوكمة، حيث تصبح المشاركة الشعبية هي الضمانة لحسن استغلال الموارد وتجنب المشاريع الفاشلة، مما ينعكس إيجاباً على التنمية المحلية الشاملة في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

علاوة على ما سبق، تبرز أهمية المشاركة الشعبية كآلية فعالة لـ "الوساطة الاجتماعية" وفض النزاعات المحلية قبل تفاقمها؛ فإشراك فعاليات المجتمع المدني في لجان الحوار والتشاور المحلية يمنح الإدارة قدرة استباقية على فهم بؤر التوتر الاجتماعي المرتبطة بتوزيع الخدمات أو استغلال العقار المحلي إن هذه المقاربة التشاركية تحول المجتمع المدني من مجرد "مطالب بالحقوق" إلى "وسيط إيجابي" يسعى لتقريب وجهات النظر بين السلطة المحلية والمرتفقين، مما يقلل من كلفة الاحتجاجات ويسهم في استقرار المؤسسات الإدارية.

كما أن انخراط المواطنين في رسم المخططات البلدية للتنمية (PCD) يمنح هذه المخططات "حصانة اجتماعية"، حيث تصبح القرارات المتخذة محصنة بقوة القبول الشعبي، مما يسهل عملية تنفيذها ميدانياً ويقلص من نسب المقاومة التي قد تواجه المشاريع الفوقية التي لا تراعي الخصوصيات الثقافية والبيئية للمنطقة ومن جهة أخرى، فإن تمكين المجتمع

¹ بن زادي كمال، "المشاركة الشعبية في تسيير الشؤون المحلية"، مجلة الإدارة والوظيفة العامة، الجزائر، العدد 03،

المدني من آليات "التقييم التشاركي" للسياسات العامة المحلية يعد خطوة متقدمة في مسار الحوكمة، إذ لا تقتفي المشاركة هنا بمرحلة التصميم، بل تمتد لتشمل مراقبة الأثر الاجتماعي والبيئي للمشاريع بعد إتمامها. فالمشاركة المجتمعية كأداة لتعزيز المساءلة، وضمان توجيه المشاريع نحو تلبية الاحتياجات الفعلية وتحقيق التنمية المستدامة".

إن هذا النوع من الرقابة الشعبية الواعية يفرض على الإدارة المحلية تبني معايير "الجودة الشاملة"، حيث يصبح المواطن هو المقياس الحقيقي لنجاعة الأداء الإداري وبذلك، تتجاوز المشاركة الشعبية كونها مجرد إجراء تنظيمي لتصبح فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق "الأمن التنموي" من خلال توزيع المسؤوليات والأعباء بين الدولة والمجتمع، وهو ما يضمن في نهاية المطاف استدامة التنمية المحلية وتحويلها إلى فعل جماعي واعٍ ومسؤول.

المطلب الثالث: المساءلة والرقابة المحلية

تعد المساءلة والرقابة الركيزة الحامية لمنظومة الحوكمة المحلية، إذ تمثل الأداة الضابطة التي تضمن عدم انحراف الإدارة عن تحقيق المصلحة العامة. فالمساءلة في جوهرها تتجاوز مجرد تقديم التقارير الدورية، لتصبح التزاماً أخلاقياً وقانونياً يفرض على المسؤولين المحليين، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم مبررات منطقية وواضحة لقراراتهم وكيفية إدارتهم للموارد العمومية الموضوعة تحت تصرفهم.

إن تفعيل هذه الآلية يهدف إلى كسر احتكار السلطة والحد من السلطة التقديرية الواسعة للموظف العام، مما يساهم في تجفيف منابع الفساد الإداري والمالي. فالمساءلة هي الضمانة التي تمنح المواطن الحق في مساءلة القائمين على الشأن المحلي عن أي تقصير أو سوء تسيير، وهي بذلك تشكل سياجاً يمنع استغلال المنصب العام لتحقيق منافع شخصية أو فئوية على حساب الاحتياجات التنموية الحقيقية للمجتمع المحلي.¹

¹ عبد العزيز سيد جمعة، الحوكمة المحلية وآليات مكافحة الفساد الإداري: دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2021، ص ص 198-204

وفي سياق متصل، تتنوع آليات الرقابة المحلية لتشمل الرقابة "الوصائية" التي تهدف إلى ضمان مشروعية القرارات، والرقابة "المالية" التي تركز على فحص الحسابات والتدقيق في أوجه الإنفاق. إلا أن التوجهات الحديثة في الحوكمة تؤكد على أهمية "رقابة الأداء" أو الرقابة النوعية، والتي لا تكتفي بمطابقة الإجراءات للقوانين، بل تبحث في مدى فاعلية هذه القرارات في تحقيق نتائج ملموسة للمواطنين. إن تكامل الرقابة الإدارية الفوقية مع الرقابة السياسية التي يمارسها المنتخبون، والرقابة الشعبية التي يقودها المجتمع المدني، يخلق منظومة متوازنة تضمن الشفافية والمساءلة المستمرة. وبذلك تتحول الرقابة من كونها "أداة عقابية" إلى "أداة تقويمية" تهدف إلى رصد الثغرات الإدارية واقتراح حلول لتطوير المرفق العام المحلي، مما يعزز في النهاية من ثقة المواطن في مؤسسات الدولة المحلية ويدعم شرعية النظام الإداري القائم.¹

ولا يمكن فصل نجاح المساءلة عن ضرورة وجود قنوات تواصل مفتوحة تتيح للمواطنين الوصول إلى تقارير الهيئات الرقابية المتخصصة، مثل تقارير مجلس المحاسبة المتعلقة بالجماعات المحلية. إن علنية نتائج الرقابة ترفع من مستوى المسؤولية لدى المسيرين المحليين، وتجعلهم في حالة استنفار دائم لتحسين جودة الخدمات العمومية وترشيد استخدام الموارد المالية المتاحة. إن هذا التلازم بين الرقابة والمساءلة هو ما يحول الحوكمة من مجرد شعار إلى واقع ملموس، حيث يصبح التسيير المحلي خاضعاً لمعايير الكفاءة، والنزاهة، والنتائج، وهو ما يمثل الضمانة الحقيقية لاستدامة التنمية المحلية وتحقيق الرفاه الاجتماعي المنشود بعيداً عن ضبابية البيروقراطية والانغلاق الإداري.

علاوة على ما سبق، تبرز المساءلة الاجتماعية كآلية غير رسمية لكنها بالغة التأثير في مسار الحوكمة المحلية، حيث يقوم المواطنون ومنظمات المجتمع المدني بدور الرقيب

¹ سعاد بنور، "آليات الرقابة على الجماعات المحلية في ظل متطلبات الحوكمة"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص ص 77-82

المجتمعي الذي يراقب جودة الأداء الإداري ميدانياً. إن هذا النوع من المساءلة يعتمد على قنوات الحوار المباشر، والعرائض الاحتجاجية المنظمة، واللقاءات الدورية بين المنتخبين والسكان، مما يجبر المسؤولين المحليين على تقديم كشوفات حساب علنية حول المشاريع التنموية المتعثرة أو تلك التي لم تحقق أهدافها المسطرة.

إن المساءلة الاجتماعية تحول المرتفق من عنصر مستهلك للخدمة إلى شريك في تقييمها، وهو ما يفرض على الإدارة المحلية تبني معايير الاستجابة كمعيار أساسي للحكم الراشد، بحيث تصبح سرعة التفاعل مع انشغالات المواطنين وحل مشكلاتهم هي المقياس الحقيقي لنجاح المسؤول المحلي في مهامه¹

ومن جهة أخرى، يمثل التوجه نحو "الرقابة الإلكترونية" والتدقيق الرقمي قفزة نوعية في تفعيل المساءلة المحلية في العصر الحديث، إذ تساهم الأنظمة المعلوماتية المتكاملة في توثيق كافة العمليات الإدارية والمالية بصفة لحظية وغير قابلة للتلاعب. تتيح هذه الآلية للهيئات الرقابية المركزية والجهوية إمكانية "الرقابة عن بُعد" ومتابعة تنفيذ الميزانيات المحلية والصفقات العمومية عبر منصات رقمية موحدة، مما يقلص من فرص التواطؤ البشري ويسرع من عملية اكتشاف الثغرات المالية قبل تفاقمها، إن رقمنة آليات المساءلة لا تساهم فقط في تحقيق الشفافية، بل تعمل كأداة وقائية ترفع من مستوى الحيطة والحذر لدى المسيرين المحليين، لعلمهم المسبق بأن كل إجراء إداري يترك أثراً رقمياً يمكن تتبعه ومحاسبتهم عليه قانونياً في أي وقت².

¹ بلقاسم بن جلول، "آليات تفعيل الحوكمة في الإدارة المحلية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد

06، العدد 01، 2017، ص 49

² محمد عبد الهادي، شفافية الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 215

المبحث الثاني: دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية

لا تعد الحوكمة المحلية مجرد غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة استراتيجية تهدف في جوهرها إلى إحداث نقلة نوعية في كفاءة وفعالية الأداء الإداري على المستوى المحلي فبعد استعراضنا للآليات المكرسة للحوكمة، نسعى في هذا المبحث إلى رصد الأثر الإيجابي والنتائج المترتبة على تبني هذه المقاربة الحديثة في تسيير الشؤون المحلية.

إن الاختبار الحقيقي لنجاح الحوكمة يكمن في قدرتها على تحويل الإدارة المحلية من جهاز بيروقراطي جامد إلى منظومة ديناميكية تركز على الأداء بالنتائج، وهو ما سنتناوله من خلال ثلاثة محاور أساسية تمثل الغايات الكبرى للإصلاح الإداري المعاصر. نستهل هذا المبحث بتحليل دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمات العمومية، باعتبارها الواجهة الأساسية للعلاقة بين الدولة والمواطن، حيث نبرز كيف تساهم معايير الحوكمة في تبسيط الإجراءات والارتقاء بمستوى المرفق العام.

ثم ننتقل لدراسة ترشيد استخدام الموارد المحلية، وهي مسألة حيوية تتعلق بكيفية استغلال الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة وضبط أوجه الإنفاق العام. وصولاً في الختام إلى النتيجة الأسمى للحوكمة والمتمثلة في تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة، حيث سنناقش كيف يساهم الانفتاح والنزاهة في ترميم جسور التواصل وردم فجوة الاغتراب الإداري، بما يضمن انخراط المواطن بوعي ومسؤولية في مسار التنمية المحلية المستدامة.

المطلب الأول: تحسين جودة الخدمات العمومية

تعتبر جودة الخدمة العمومية المعيار الحقيقي الذي تُقاس به فاعلية الحوكمة في الإدارة المحلية؛ إذ تهدف الحوكمة إلى نقل المرفق العام المحلي من نمط التسيير البيروقراطي التقليدي إلى نمط التسيير المتمحور حول المرفق. إن تحسين الجودة في هذا

السياق يعني تقديم خدمات عمومية تتسم بالسرعة، والشفافية، والتكلفة المنخفضة، مع ضمان استمراريته بانتظام واطراد بما يلبي احتياجات المواطنين المتزايدة.¹

وتتجلى آليات الحوكمة في هذا الصدد من خلال تبسيط المسارات الإدارية وتقليص الآجال الزمنية للحصول على الوثائق أو الخدمات، وهو ما يُعرف بـ "أنسنة الإدارة"، حيث يتم التركيز على جودة الاستقبال وحسن التوجيه كجزء لا يتجزأ من الخدمة ذاتها. إن إدخال مفاهيم الجودة الشاملة في تسيير الشؤون المحلية يفرض على الإدارة تبني معايير دقيقة لتقييم الأداء، والاعتماد على التغذية العكسية من المواطنين لرصد الثغرات وتصحيحها بصفة دورية، مما يحول المرفق العام إلى منظومة تفاعلية تسعى للتميز لا لمجرد الأداء الشكلي للواجب.²

علاوة على ذلك، تلعب الرقمنة دوراً جوهرياً في تحسين جودة الخدمة العمومية المحلية، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على طوابير الانتظار والتقليل من الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، مما يضمن حياد الخدمة ونزاهتها. إن الحوكمة الرقمية تتيح توفير خدمات عن بُعد على مدار الساعة، وهو ما يرفع من مستوى رضا المرتفقين ويقلل من الأعباء المادية والزمنية الملقاة على عاتقهم.³

كما أن تحسين الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتأهيل العنصر البشري داخل البلديات والولايات؛ إذ لا يمكن الحديث عن خدمة متميزة دون موظف محلي يمتلك المهارات التقنية والأخلاقية المهنية اللازمة للتعامل مع الجمهور وفق مبادئ الحكم الراشد، وبذلك، تصبح الجودة نتاجاً لتكامل ثلاث ركائز أساسية: نصوص قانونية مرنة، بنية تحتية رقمية متطورة،

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2018، ص 188

² محمد عبد المحسن الحكيم، الجودة الشاملة في العمل الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016، ص 104

³ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 242

وعنصر بشري مؤهل ومحفز¹ وفي سياق متصل، تبرز أهمية المعايير المرجعية للخدمات العمومية، والتي تفرض على الإدارة المحلية الالتزام بدفاتر شروط واضحة تحدد مستوى الجودة المطلوب.

إن الحوكمة تفرض نوعاً من المنافسة المحمودة بين الجماعات المحلية في تقديم أفضل الخدمات، مما يدفعها لابتكار أساليب تسيير حديثة مثل الشباك الموحد وعقود نجاعة الأداء التي تربط بين الاعتمادات المالية وبين مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة²، إن الهدف النهائي من تحسين جودة الخدمات العمومية هو تحقيق الرفاه الإداري للمواطن، حيث يشعر بأن الإدارة المحلية وجدت لخدمته وتسهيل حياته، وليس لتعقيدها بالبيروقراطية، وهو ما يمثل الجوهر الحقيقي للديمقراطية المحلية والتنمية الإنسانية الشاملة التي تتشدها الحوكمة في أبعادها المعاصرة.

تتجلى قيمة الحوكمة في الارتقاء بالخدمات العمومية من خلال تكريس مبدأ "التكيف مع التغيرات"؛ إذ لم يعد مقبولاً بقاء الخدمات المحلية حبيسة قوالب نمطية قديمة، بل تفرض الحوكمة على الإدارة المحلية ضرورة المرونة في الاستجابة للاحتياجات المتطورة للمواطنين. إن هذا التكيف يقتضي إجراء دراسات ميدانية دورية واستطلاعات رأي علمية لقياس مدى ملائمة الخدمات المقدمة للواقع المعيش، مما يمنح الإدارة القدرة على استباق الأزمات الخدمية وتقديم حلول مبتكرة تتماشى مع الخصوصيات الجغرافية والديموغرافية لكل جماعة محلية. وبذلك، تصبح جودة الخدمة مرتبطة بقدرة الإدارة على التطور الذاتي المستمر ومواكبة تطلعات المجتمع المحلي في الرفاه والنمو.³

¹ بلقاسم بن جلول، "آليات تفعيل الحوكمة في الإدارة المحلية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص 53

² محمد الصغير بعلي، القانون الإداري: النشاط الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 92

³ ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2018، ص 192.

ومن زاوية أخرى، تساهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمات عبر تفعيل آليات "الرقابة الذاتية" داخل المصالح الإدارية، حيث يتم وضع أدلة إجراءات واضحة ومعايير قياسية لكل خدمة.

إن وجود هذه المعايير يقلص من العشوائية في الأداء ويضمن حداً أدنى من الجودة لا يمكن النزول عنه، مما يرفع من مستوى المصداقية الإدارية. كما أن ربط المسار الوظيفي للموظف المحلي بمدى التزامه بهذه المعايير يخلق حافزاً قوياً للتميز في الأداء، حيث تتحول الجودة من "خيار شخصي" للموظف إلى "واجب وظيفي" يخضع للمساءلة والمكافأة بناءً على مخرجات الخدمة الفعلية ورضا المرتفقين عنها.¹

علاوة على ذلك، تلعب "الشفافية الإجرائية" دوراً جوهرياً في تحسين جودة الخدمات، من خلال إعلام المواطن مسبقاً بكافة تفاصيل الخدمة من حيث الوثائق المطلوبة، والرسوم المالية إن وجدت، والمدة الزمنية القصوى للتنفيذ.

إن هذا الوضوح يقطع الطريق أمام أي محاولة للابتزاز أو البيروقراطية، ويمنح المواطن وسيلة قانونية للاحتجاج في حال الإخلال بهذه المعايير. إن شعور المرتفق بأنه يمتلك "عقداً اجتماعياً" مع الإدارة المحلية يضمن له حقه في خدمة نوعية، يعزز من فاعلية الرقابة الشعبية ويجبر الإدارة على تجويد أدائها بصفة مستمرة للحفاظ على سمعتها ومكانتها المؤسساتية، وفي السياق ذاته، يبرز دور "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" كآلية حديثة لتحسين جودة الخدمات المحلية، خاصة في مجالات كالنظافة، والإنارة العمومية، والنقل الحضري.

تتيح هذه الشراكة للإدارة المحلية الاستفادة من الخبرات الفنية والتقنيات المتطورة التي يمتلكها القطاع الخاص، مع احتفاظ السلطة المحلية بدورها الرقابي والتنظيمي لضمان عدم المساس بمبدأ المساواة في الانتفاع بالخدمات. إن هذا التوجه يحرر الإدارة من الأعباء

¹ ماجد راغب الحلو، المرجع نفسه، ص 192

التشغيلية الثقيلة ويتيح لها التركيز على التخطيط الاستراتيجي وضبط الجودة، مما يؤدي في النهاية إلى تقديم خدمات أكثر احترافية وإستدامة وأخيراً، فإن تحقيق الجودة في الخدمات العمومية يعد حجر الزاوية في تحقيق "التممية المحلية المستدامة"؛ فالخدمات الجيدة ليست مجرد تسهيلات إدارية، بل هي محفزات اقتصادية واجتماعية تساهم في جذب الاستثمارات وتحسين مستوى المعيشة.

إن الحوكمة تضمن أن يكون تحسين الجودة شاملاً لكافة مناطق الجماعة المحلية دون تمييز، مما يحقق العدالة المجالية ويقلل من الفوارق في الاستفادة من المنافع العمومية، وبذلك، تتحول الخدمة العمومية من عبء مالي على خزينة الدولة إلى استثمار حقيقي في رأس المال البشري والاجتماعي، يضمن استقرار المجتمعات المحلية وانخراطها الفاعل في البناء الوطني.¹

المطلب الثاني: ترشيد استخدام الموارد المحلية

يمثل ترشيد استخدام الموارد المحلية أحد أهم الأهداف الاستراتيجية للحوكمة في الإدارة المحلية، ويُقصد به مجموعة الإجراءات والتدابير الهادفة إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الإمكانيات المالية، البشرية، والطبيعية المتاحة للجماعة المحلية بأقل تكلفة وجهد ممكنين.²

إن حوكمة الموارد تقتضي التخلي عن الأساليب التقليدية في التسيير المالي التي كانت تعتمد على الاستهلاك العشوائي للاعتمادات، والتوجه نحو عقلنة الإنفاق العام من خلال ربط النفقات المحلية بالأولويات التنموية الفعلية. وتتجلى أهمية هذه الآلية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، حيث تفرض الحوكمة على المسيرين المحليين ضرورة الابتكار في إيجاد مصادر تمويل ذاتية ومستدامة، بدلاً من الاعتماد الكلي على إعانات الدولة، وذلك

¹ ماجد راغب الحلو، المرجع نفسه، ص 193

² عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2018، ص 212

عبر تفعيل الجباية المحلية وتثمين الممتلكات المنتجة للمداخل التي تحوزها البلدية أو الولاية.¹

وفي هذا الصدد، تلعب "الحوكمة البشرية" دوراً محورياً في عملية الترشيح، إذ لا يمكن تحقيق استغلال أمثل للموارد المالية دون وجود كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على التخطيط الاستراتيجي والمتابعة الميدانية للمشاريع. إن ترشيح المورد البشري يعني وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتطبيق معايير الشفافية والنزاهة في التوظيف والترقية، مما يقلل من ظاهرة البيروقراطية والمحسوبية التي تستنزف ميزانية التسيير دون مردودية حقيقية² كما تبرز هنا أهمية "الرقمنة المالية" كأداة للضبط والرقابة، حيث تساهم الأنظمة المعلوماتية في تتبع مسار الأموال العمومية ومنع أي شكل من أشكال الهدر أو التبيد، مما يضمن توجيه الفوائض المالية نحو الاستثمارات التي تخلق الثروة ومناصب الشغل على المستوى المحلي.³

علاوة على ذلك، فإن ترشيح الموارد في ظل الحوكمة يمتد ليشمل "الموارد الطبيعية والعقارية" للجماعة المحلية، من خلال حمايتها من الاستغلال غير القانوني وتوجيهها لخدمة التنمية المستدامة، إن الشفافية في منح رخص الاستثمار العقاري أو استغلال الفضاءات العمومية تضمن تكافؤ الفرص وتزيد من المداخل الجبائية المحلية، مما يوفر غطاءً مالياً قوياً لتحسين الخدمات العمومية دون إرهاق كاهل المواطن بالضرائب⁴، وبذلك، يتحول ترشيح الموارد من كونه إجراءً تقشيراً إلى استراتيجية تنموية شاملة تهدف إلى تحقيق التوازن المالي

¹ بلقاسم بن جلول، "آليات تفعيل الحوكمة في الإدارة المحلية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص 58

² محمد الصغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 144

³ خالد مصطفى قاسم، إدارة التنمية المستدامة والبيئة: الاقتصاد، الإدارة، الحوكمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2017، ص 230

⁴ انظر المادتين 176 و177 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية (الجزائر)، التي تنظم الموارد المالية للبلدية وكيفية تسيير أملاكه.

المحلي وضمان حق الأجيال القادمة في ثروات منطقتهم، وهو ما يجسد الجوهر الغائي للحوكمة المحلية في بعدها الاقتصادي والاجتماعي.

تتجلى حوكمة الموارد المحلية في تبني استراتيجية تضمن الأصول العامة؛ حيث لا تكتفي الإدارة المحلية بمجرد الحفاظ على ممتلكاتها، بل تسعى جاهدة لتحويل الأصول الجامدة (كالعقارات غير المستغلة والمرافق المعطلة) إلى موارد مدرة للدخل. إن هذا التوجه يفرض على الجماعات المحلية إجراء جرد رقمي شامل لممتلكاتها، واعتماد أساليب تسيير حديثة تقوم على عقود النجاعة، حيث يتم منح تسيير بعض المرافق العمومية المحلية لجهات قادرة على رفع مردوديتها المالية مع الحفاظ على طابعها الخدمي. إن تامين الموارد بهذه الطريقة يقلل من العجز الميزانياتي للبلديات ويمنحها استقلالية مالية أكبر، مما يسمح بتوجيه الفوائض المحققة نحو برامج الرعاية الاجتماعية والصيانة الدورية للبنية التحتية، وهو ما يجسد مفهوم الاستدامة المالية في أرقى صورته.¹

علاوة على ذلك، تبرز الحوكمة التعاقدية كآلية لترشيد الموارد من خلال ضبط منظومة الصفقات العمومية المحلية؛ إذ تساهم الشفافية في إبرام العقود الإدارية في ضمان الحصول على أفضل السلع والخدمات بأقل الأسعار الممكنة (مبدأ القيمة مقابل المال). إن مكافحة الهدر في المشاريع المحلية تبدأ من مرحلة التوصيف الدقيق للإحتياجات ومنع تضخم التكاليف غير المبرر، وهو ما يوفره نظام الحوكمة عبر تفعيل الرقابة التقنية والمالية الصارمة على كافة مراحل تنفيذ المشاريع. إن هذا الترشيح التعاقدي يحمي المال العام من الصفقات المشبوهة أو المشاريع الميئة التي تستنزف ميزانية التجهيز دون أن تقدم قيمة مضافة فعلية للمواطن، مما يعزز من كفاءة الإستثمار المحلي وجدواه الاقتصادية.²

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية: دراسة تحليلية مقارنة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2019، ص 204

² المرجع نفسه، ص 208

وفي سياق متصل، يلعب الترشيح الطاقوي والبيئي دوراً متزايد الأهمية في خفض نفقات التشغيل المحلية؛ حيث تتوجه الإدارات المحلية المحكومة نحو الإستثمار في الطاقات المتجددة والأنظمة الذكية للإنارة والتدفئة في المباني العمومية. إن تقليص فاتورة الطاقة يمثل مصدراً هاماً لتوفير السيولة المالية التي يمكن إعادة إستثمارها في مشاريع تنمية أخرى. كما أن تبني سياسات الإدارة الخضراء يقلل من كلفة التدهور البيئي ومعالجة النفايات، مما يثبت أن ترشيح الموارد في ظل الحوكمة هو عملية تكاملية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الإقتصادية، والمسؤولية الإجتماعية، والحفاظ على البيئة المحلية للأجيال القادمة.

المطلب الثالث: تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة

يمثل تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة المحلية المخرج النهائي والهدف الإستراتيجي لتطبيق مبادئ الحوكمة؛ إذ لا يمكن الحديث عن استقرار مؤسساتي أو تنمية محلية ناجحة في ظل اتساع فجوة الاغتراب الإداري بين الحاكم والمحكوم. وتُعرف الثقة في هذا السياق بأنها التوقعات الإيجابية لدى المواطن تجاه نزاهة وكفاءة وقدرة الإدارة المحلية على الوفاء بوعودها التنموية وتلبية احتياجاته دون تحيز.¹

إن استعادة هذه الثقة تتطلب تحولاً جذرياً في العقيدة الإدارية، بحيث يتم استبدال النظرة السلطوية التقليدية بمنظومة "الخدمة والمسؤولية"، حيث يشعر المواطن بأن الإدارة المحلية هي شريكه في تحقيق الرفاه الاجتماعي، وليست مجرد جهاز بيروقراطي يسعى لفرض القيود. وتلعب الشفافية والمساءلة الدور المحوري في ترميم هذه العلاقة؛ فعندما يدرك المواطن بوضوح كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد، يتبدد لديه الشعور بالظلم والتمييز، ويحل محله شعور بالانتماء والمواطنة الفاعلة.²

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2018، ص 242

² بلقاسم بن جلول، "آليات تفعيل الحوكمة في الإدارة المحلية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد

06، العدد 01، 2017، ص 62

علاوة على ذلك، فإن تعزيز الثقة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى استجابة الإدارة المحلية للمطالب الاجتماعية وقدرتها على تحقيق العدالة في توزيع الخدمات، فالحوكمة تفرض وجود قنوات تواصل مفتوحة وتفاعلية تسمح للمواطنين بتقديم شكاويهم وملاحظاتهم وتلقي ردود أفعال سريعة ومنطقية عليها، وهو ما يُعرف بـ "المصداقية الإدارية".¹

إن الالتزام بالوعود الانتخابية وتنفيذ المشاريع التنموية في آجالها المحددة وبالمعايير المتفق عليها يقلل من حالة الشك والريبة السائدة، ويؤدي إلى خلق رأس مال اجتماعي يدعم شرعية السلطة المحلية. كما أن إشراك المجتمع المدني في الرقابة والتقييم يمنح القرارات الإدارية حصانة مجتمعية، حيث يصبح المواطن مدافعاً عن المنجزات المحلية بدلاً من كونه ناقداً لها، مما يعزز من قيم التعاون والتكافل بين الدولة والمجتمع.²

وفي السياق ذاته، يساهم تبني التكنولوجيا والرقمنة في بناء ثقة رقمية من خلال ضمان المساواة والحياد في تقديم الخدمة العمومية؛ إذ أن رقمنة الإجراءات تمنع المحسوبية وتضمن أن الكفاءة والقانون هما المعيار الوحيد للحصول على الحقوق.

إن هذا النوع من الإدارة النظيفة هو الكفيل برد الاعتبار للمؤسسة المحلية كجهة حامية للمصلحة العامة، وبذلك، فإن الثقة ليست مجرد شعور عاطفي، بل هي نتاج تراكمي لممارسات إدارية تتسم بالنزاهة والوضوح والنتائج الملموسة؛ وعندما تترسخ هذه الثقة، ينخرط المواطنون بوعي في دفع الضرائب المحلية، والحفاظ على الممتلكات العمومية، والمشاركة في التطوع المحلي، مما يخفف الأعباء عن كاهل الإدارة ويضمن استدامة المسار التنموي الشامل في أبعاده المختلفة.

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 158

² خالد مصطفى قاسم، إدارة التنمية المستدامة والبيئة: الاقتصاد، الإدارة، الحوكمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2017،

تتأسس الثقة بين المواطن والإدارة المحلية من خلال تبني استراتيجية التواصل التفاعلي المستمر، التي تتجاوز مجرد إلقاء الخطابات الرسمية إلى خلق فضاءات حوار حقيقية ومفتوحة. إن قدرة المسؤولين المحليين على النزول للميدان والإنصات المباشر لأنشغالات السكان في الأحياء والقرى تكسر حاجز الهيبة السلبية وتجعل الإدارة تبدو أكثر إنسانية وقرباً من الواقع المعيش.

هذا التواصل الدائم يساهم في توضيح الأسباب الكامنة وراء تأخر بعض المشاريع أو نقص بعض الإمكانيات، مما يمنع تشكل الإشاعات ويحل محلها فهم متبادل للظروف والإكراهات التي تواجهها البلدية.

إن الصدق في عرض الحقائق، حتى وإن كانت صعبة، يمنح الإدارة مصداقية تفوق بكثير تلك التي تمنحها الوعود الفضفاضة، مما يبني أساساً متيناً من الثقة يقوم على الاحترام المتبادل والاعتراف بالمسؤولية المشتركة في بناء التنمية المحلية ومن جانب آخر، تلعب أخلاقيات المرفق العام ونزاهة الكادر البشري دوراً حاسماً في ترميم جسور الثقة؛ فالمواطن يبني انطباعه عن الدولة من خلال تعامله اليومي مع أصغر موظف في البلدية.

إن الالتزام بقواعد السلوك المهني، وحسن الاستقبال، والمساواة في التعامل مع جميع المرتفقين بعيداً عن منطق المعارف أو الوساطة، يبعث برسالة قوية مفادها أن القانون هو السيد والضامن الوحيد للحقوق.

إن تجسيد هذه القيم الأخلاقية في الممارسة اليومية يزيل حالة الإحباط الإداري ويستبدلها بشعور بالسكينة والاطمئنان لدى المواطن تجاه مؤسساته المحلية. وبمرور الوقت، تتحول هذه الممارسات النزيهة إلى ثقافة مؤسسية راسخة، تجعل من الإدارة المحلية بيئة آمنة للمواطن، وتدفعه للانخراط التلقائي في كافة المبادرات المحلية بوعي ومسؤولية، وهو ما يمثل ذروة النجاح في تحقيق حوكمة محلية رشيدة ومستدامة.¹

¹ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، 246

بعد استعراضنا لآليات الحوكمة في الإدارة المحلية وأثرها البارز في تحسين الأداء العام، يتضح أن الحوكمة ليست مجرد هيكل تنظيمي بل هي فلسفة تغيير شاملة. فالتكامل بين الشفافية والمشاركة والمساءلة هو المحرك الذي يدفع بجودة الخدمات نحو الأفضل، ويضمن الاستغلال الرشيد للموارد، وصولاً إلى الهدف الأسمى المتمثل في استعادة ثقة المواطن بمؤسساته المحلية، بما يضمن صيرورة التنمية ونجاحاتها.¹

¹ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، 247

خلاصة الفصل

يتبين بعد استعراض آليات الحوكمة في الإدارة المحلية وأثرها على تحسين الأداء العام، أن الحوكمة تُعد فلسفة تغيير شاملة وليست مجرد هيكل تنظيمي؛ إذ إن المحرك الذي يدفع بجودة الخدمات نحو الأفضل هو **التكامل الديناميكي** بين الشفافية، والمشاركة، والمساءلة. ويضمن هذا التكامل الاستغلال الرشيد للموارد المحلية، وصولاً في نهاية المطاف إلى استعادة ثقة المواطن بمؤسساته المحلية، مما يكفل صيرورة التنمية ونجاحها.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ "الحوكمة والإدارة المحلية"، يمكننا القول إن البحث في هذا الموضوع لم يكن مجرد ترف فكري، بل هو ضرورة أملت التحولات العميقة التي مست هياكل الدولة الحديثة وتوجهها نحو اللامركزية الإدارية والمالية. لقد حاولنا من خلال فصول هذه المذكرة تفكيك العلاقة التفاعلية بين مفهوم الحوكمة بآلياته المعاصرة، وبين الإدارة المحلية كجهاز تنفيذي وقاعدي، وقد خلصنا إلى أن الحوكمة تمثل المنهجية المثلى لإصلاح الإدارة وتخليصها من ترسبات البيروقراطية والفساد الإداري.

لقد أثبتت الدراسة في شقها النظري أن الحوكمة ليست مفهوماً ثابتاً، بل هي جملة من القيم والمعايير التي تهدف إلى إرساء قواعد الشفافية والمساءلة، وهي تتطابق في جوهرها مع أهداف الإدارة المحلية الساعية لتحقيق التنمية المستدامة وتقريب المرفق العام من المواطن. كما كشف التحليل المنهجي للآليات في الفصل الثاني أن نجاح الإدارة المحلية مرهون بمدى قدرتها على فتح قنوات المشاركة الشعبية، وتفعيل الرقابة، وضمان سيادة القانون في كل المعاملات الإدارية والمالية.

وبناءً على ما تقدم، يمكننا رصد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط

التالية:

أولاً، إن الحوكمة المحلية تعد مدخلاً رئيساً لترشيد الإنفاق العام المحلي وحماية الموارد من الهدر، وذلك من خلال تقوية آليات المساءلة والرقابة القبلية والبعدية.

ثانياً، تتوقف فعالية الإدارة المحلية على مدى تجسيد "الديمقراطية التشاركية" التي تسمح للمواطن والمجتمع المدني بأن يكونوا شركاء حقيقيين في صنع القرار المحلي وليسوا مجرد متلقين للخدمات.

ثالثاً، إن تطبيق الحوكمة يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث يفرض معايير الكفاءة والفعالية في تسيير المرافق، مما يعيد بناء جسور الثقة المفقودة بين المواطن والمؤسسات الإدارية.

وانطلاقاً من هذه النتائج، نضع بين أيدي القارئ على الشأن المحلي جملة من التوصيات والمقترحات، أهمها ضرورة تحديث المنظومة القانونية المنظمة للجماعات المحلية بما يضمن استقلالية حقيقية للمجالس المنتخبة وتوسيع صلاحياتها الرقابية.

كما نوصي بضرورة الاستثمار في "الإدارة الإلكترونية" كأداة تقنية لتعزيز الشفافية وتسهيل وصول المواطن إلى المعلومات، بالإضافة إلى أهمية تكوين وتدريب العنصر البشري في الإدارة المحلية على قيم الحوكمة والنزاهة الإدارية.

وفي الأخير، تظل هذه الدراسة محاولة بحثية تسعى لفتح آفاق جديدة أمام الباحثين للغوص في تفاصيل التحول الرقمي وأثره على الحوكمة المحلية، فالحوكمة رحلة مستمرة من الإصلاح وليست محطة نهائية، وهي الكفيلة بجعل الإدارة المحلية قاطرة حقيقية للتنمية الوطنية الشاملة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

1. المعاجم اللغوية:

- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 12، مادة (حكم)، دار صادر، بيروت.
- الفيروز آبادي، القاموس المحيط، تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي، ط8، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2005.

2. النصوص القانونية:

- القانون رقم 10-11 المتعلق ب البلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

3. التقارير الرسمية:

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، تقرير التنمية البشرية: الحكم الراشد من أجل التنمية المستدامة، نيويورك، 2002.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- الأسدي جاسم، الحوكمة والإدارة المحلية: رؤية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- بعلي محمد الصغير، القانون الإداري (التنظيم الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- بعلي محمد الصغير، الوجيز في القانون الإداري (التنظيم الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- بوضياف عمار، المجالس المحلية في الجزائر (دراسة في قانوني البلدية والولاية)، دار ربحانة، الجزائر، 2002.
- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- بوضياف عمار، شرح قانون البلدية: دراسة تحليلية مقارنة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- الجوهري عبد العزيز السيد، الإدارة المحلية بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- حجازي عبد الفتاح بيومي، الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014.
- الحكيم محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة في العمل الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016.
- الحلو ماجد راغب، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2018.
- حماد طارق عبد العال، الحوكمة: الإطار المفاهيمي والمبادئ والمتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- حمدي عبد العظيم، حوكمة الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني، دار الكتب والوثائق، القاهرة، 2018.
- خرتشي رابح، الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد الإداري، دار القلم والسياسة، الجزائر، 2012.
- خلوفي رشيد، قانون الإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- سيد جمعة عبد العزيز، الحوكمة المحلية وآليات مكافحة الفساد الإداري: دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2021.
- الشريف الناجي، الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة تحليلية لقانون البلدية والولاية)، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- الطماوي سليمان، الوجيز في القانون الإداري: دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
- عبد العال محمد، الإدارة العامة المحلية بين المركزية واللامركزية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- عبد الهادي محمد، شفافية الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014.
- العتيبة محمد، الحوكمة والإصلاح الإداري في الدول العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- عوابدي عمار، القانون الإداري (الجزء الأول: التنظيم الإداري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- عوابدي عمار، القانون الإداري (الجزء الثاني: النشاط الإداري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- عوابدي عمار، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة، الجزائر، 2021.
- قاسم خالد مصطفى، إدارة التنمية المستدامة والبيئة: الاقتصاد، الإدارة، الحوكمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2017.
- الكبيسي عامر، التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
- الكبيسي عامر، الحوكمة في القطاع العام: المفاهيم والمبادئ والمتطلبات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- الكبيسي عامر، الفكر الإداري المعاصر: الإدارة العامة والحوكمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- لباد ناصر، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الرابعة، لباد للنشر، الجزائر، 2011.
- ليلو راضي مازن، الحوكمة كأداة للإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013.
- ليلو راضي مازن، الوجيز في القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2011.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، الحوكمة المؤسسية: مدخل إداري ومحاسبي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- مقدم سعيد، أخلاقيات المرفق العام والحوكمة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- مهنا محمد فؤاد، مبادئ العلوم الإدارية، دار المعارف، الإسكندرية، 1978.
- ناصر محمد، الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- نصار ناصيف جاسم، حوكمة الإدارة المحلية وفن التسيير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- هلال أحمد مدحت، الحوكمة الإدارية ومعاييرها في الفكر الإداري المعاصر، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012.

2. المقالات العلمية:

- بن جلول بلقاسم، "آليات تفعيل الحوكمة في الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2017.
- بن زادي كمال، "المشاركة الشعبية في تسيير الشؤون المحلية"، مجلة الإدارة والوظيفة العامة، الجزائر، العدد 03، 2017.
- بنور سعاد، "آليات الرقابة على الجماعات المحلية في ظل متطلبات الحوكمة"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2019.
- بوقليعة نصر الدين، "الديمقراطية التشاركية كآلية لترقية أداء الجماعات المحلية"، مجلة الدراسات الحقوقية، جامعة سعيدة، الجزائر، العدد 05، 2018.
- عبيدي سعيد، "الحوكمة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 10، العدد 02، 2017.

ثالثاً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- OECD ,**Principles of Corporate Governance** ,OECD Publications Service, Paris, 2004.
- Pierre, Jon & Peters, B. Guy ,**Governance, Politics and the State** ,St. Martin's Press, New York, 2000.
- Plato ,**The Republic** ,Translated by: B. Jowett, Oxford University Press, UK, 1888.
- UNDP ,**Governance for Sustainable Human Development** ,Policy Document, New York, 1997.
- World Bank ,**Governance and Development** ,Washington DC, 1992.

فهرس المحتويات

I.....	شكر وعرفان
II.....	إهداء
أ - ز	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة والإدارة المحلية

9	تمهيد
10.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة
10.....	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة
11.....	الفرع الأول: تعريف الحوكمة لغة
12.....	الفرع الثاني: تعريف الحوكمة اصطلاحاً
14.....	الفرع الثالث: اتجاهات الباحثين العرب في تعريف الحوكمة
16.....	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة
16.....	الفرع الأول: الشفافية
18.....	الفرع الثاني: المساءلة
20.....	الفرع الثالث: المشاركة
21.....	الفرع الرابع: سيادة القانون
22.....	الفرع الخامس: الكفاءة والفعالية
25.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية
25.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية
26.....	الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية
27.....	الفرع الثاني: نشأة وتطور الإدارة المحلية
29.....	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة المحلية

30	الفرع الأول: الاستناد إلى مبدأ اللامركزية الإدارية.....
31	الفرع الثاني: الاستقلالية
34	المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والإدارة المحلية.....
34	المطلب الأول: أهمية الحوكمة في الإدارة المحلية
36	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة على المستوى المحلي
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية

39	تمهيد
40	المبحث الأول: آليات الحوكمة في الإدارة المحلية
40	المطلب الأول: الشفافية في الإدارة المحلية
43	المطلب الثاني: المشاركة الشعبية والمجتمع المدني
47	المطلب الثالث: المساءلة والرقابة المحلية
50	المبحث الثاني: دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية
50	المطلب الأول: تحسين جودة الخدمات العمومية
54	المطلب الثاني: ترشيد استخدام الموارد المحلية
57	المطلب الثالث: تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة
61	خلاصة الفصل
62	خاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
70	الفهرس
Erreur ! Signet non défini.	ملخص الدراسة.....

ملخص:

تُسلط هذه الدراسة الضوء على دور الحوكمة كبديل إصلاحي يهدف إلى عقلنة التسيير المحلي في ظل التحولات العميقة التي تشهدها النظم الإدارية المعاصرة. وتطرح الدراسة تساؤلاً جوهرياً حول مدى مساهمة تبني آليات الحوكمة في الرفع من نجاعة أداء الإدارة المحلية وتحقيق تطلعات التنمية على المستوى القاعدي.

وقد خلصت المذكرة إلى أن الحوكمة تمثل المنهجية المثلى لإصلاح الإدارة وتخليصها من ترسبات البيروقراطية والفساد الإداري. كما بيّنت أن نجاح الإدارة المحلية مرهون بمدى قدرتها على فتح قنوات المشاركة الشعبية، وتفعيل الرقابة، وضمان سيادة القانون في كافة المعاملات. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تطبيق الحوكمة يساهم بشكل مباشر في ترشيد الإنفاق العام المحلي وحماية الموارد من الهدر، ويحسن من جودة الخدمات العمومية عبر فرض معايير الكفاءة والفعالية، مما يؤدي في النهاية إلى إعادة بناء الثقة بين المواطن والمؤسسات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، إدارة محلية، شفافية، مشاركة شعبية، تنمية محلية.

Abstract:

This study highlights the role of governance as a reformative alternative aimed at rationalizing local management in light of the profound transformations witnessed by contemporary administrative systems. The study raises a fundamental question regarding the extent to which adopting governance mechanisms contributes to raising the efficiency of local administration performance and achieving development aspirations at the grassroots level.

The thesis concluded that governance represents the optimal methodology for reforming administration and ridding it of the residues of bureaucracy and administrative corruption. It also revealed that the success of local administration depends on its ability to open channels of popular participation, activate oversight, and ensure the rule of law in all administrative and financial transactions.

Furthermore, the study's results demonstrated that the application of governance directly contributes to rationalizing local public spending and protecting resources from waste. It improves the quality of public services by imposing standards of efficiency and effectiveness, which ultimately leads to rebuilding the lost trust between citizens and administrative institutions.

Key words: Governance, Local Administration, Transparency, Popular Participation, Local Development.